



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO

TESI DI LAUREA

“La Selezione del Personale, dall’economia dei contratti all’organizzazione delle
Risorse Umane”

Relatore:

Prof. Nicola Meccheri

Controrelatore:

Prof. Luca Spataro

Candidato:

Valentina Pennino

Anno accademico: 2014-2015

INDICE

INTRODUZIONE	p. 6
CAPITOLO PRIMO	p. 8
1 La Letteratura nell'ambito della Human Resource	p. 8
1.1 La nascita dello Strategic Human Resource Management	p. 9
1.1.1 Human Capital Theory	p. 10
1.1.2 La teoria degli stakeholder e la Balance Scorecard	p. 13
1.1.3 La Teoria dell'agenzia	p. 15
1.1.4 Resource-based View	p. 18
1.2 La Direzione delle Risorse Umane come servizio strategico per l'azienda	p. 20
1.3 Il legame tra il Sistema di gestione delle risorse umane e le performance dell'organizzazione	p. 28
1.3.1 Approccio Universalistico	p. 30
1.3.2 Approccio Contingente	p. 33
1.3.3 Approccio Configurazionale	p. 39
1.4 Le prospettive e lo sviluppo futuro dello Strategic Human Resource Management	p. 41
1.5 Conclusioni	p. 44
CAPITOLO SECONDO	p. 46
2. La Selezione del personale attraverso l'Economia dei contratti	p. 46
2.1 I Meccanismi di Screening	p. 48
2.1.1. Contratti basati sui "salari di efficienza"	p. 50
2.1.2 "Performance related – pay"	p. 53
2.1.3 "Profili salariali crescenti con l'anzianità di servizio" nei contratti di prova	p. 58

2.1.3.1 Contratti di prova con durata predefinita	p. 63
2.1.4 “Menù dei contratti”	p. 69
2.2 Il Meccanismo di Segnalazione o “Signalling”	p. 74
2.3 Conclusioni	p. 86
CAPITOLO TERZO	p. 89
3. Il processo Ricerca e Selezione del Personale	p. 89
3.1 Il Reclutamento del Personale	p. 93
3.1.1 Il Mercato interno del lavoro	p. 95
3.1.2 Il Mercato esterno del lavoro	p. 101
3.1.3 Il Mercato istantaneo del lavoro	p. 116
3.2 Il Processo di Selezione del Personale	p. 121
3.2.1 La fase di Screening	p. 123
3.2.2 La fase di Valutazione	p. 125
3.2.2.1 Il Colloquio di selezione	p. 126
3.2.2.1.1 Come realizzare un’intervista efficace	p. 132
3.2.2.2 I Test psicometrici	p. 135
3.2.2.3 L’Assessment center	p. 139
3.2.3 La Decisione finale	p. 143
3.3 Conclusioni	p. 146
CAPITOLO QUARTO	p. 149
4. Il Jobs Act e la gestione del Personale	p. 149
4.1 I contenuti del Jobs Act e i principali cambiamenti	p. 151
4.1.1 la riforma contrattualistica del lavoro	p. 152
4.1.1.1 La scelta tra contratti a tempo determinato e a tempo indeterminato	p. 164

4.1.2 Il contratto di lavoro a tutele crescenti e la politica dei licenziamenti	p. 170
4.1.2.1 I costi di turnover e la politica dei salari crescenti con l'anzianità di servizio	p. 176
4.2 Conclusione	p. 180
BIBLIOGRAFIA	p. 183
SITOGRAFIA	p. 184
RINGRAZIAMENTI	p. 185

INTRODUZIONE

Il nostro lavoro propone un'analisi approfondita sulla gestione delle risorse umane da un punto di vista strategico, economico ed organizzativo.

È nostra opinione che, in un contesto economico come quello attuale caratterizzato da forte dinamicità e competizione tra le organizzazioni, per poter ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, difficile da imitare e duraturo, è necessario avere la capacità di reclutare e soprattutto di selezionare le persone “giuste” da collocare al posto “giusto”.

L'obiettivo del nostro lavoro, infatti, è quello di definire una politica di selezione del personale che possa essere efficace ed efficiente in un contesto lavorativo caratterizzato da incertezza e in continua evoluzione.

A tal proposito, nel primo capitolo vengono analizzate le diverse teorie in ambito di gestione delle risorse umane che si sono succedute nel tempo fino ad arrivare alla nascita di un filone di ricerca che propone una visione strategica della gestione delle risorse umane, denominato *“Strategic Human Resource Management”*, in base al quale le politiche di gestione delle risorse umane devono essere tra loro coordinate ed integrate con la strategia aziendale ed in questo modo le risorse umane contribuiscono al successo dell'impresa. Pertanto, è necessaria una collaborazione e una condivisione delle informazioni tra i responsabili della gestione del personale e i manager di linea dell'impresa. In questo primo capitolo, infine, si evidenzia l'importanza delle risorse umane come elemento fondamentale per il successo di un'impresa e vengono esaminati i diversi approcci che spiegano come il sistema di gestione delle risorse umane impatta sulle performance dell'impresa sia da un punto di vista sia economico – finanziario sia sui risultati in campo sociale ed ambientale.

Nel corso della trattazione sulla gestione delle risorse umane, abbiamo sottolineato come il processo di reclutamento e di selezione del personale ricopra un ruolo importantissimo, in quanto gli errori che si possono commettere in tale fase possono avere ripercussioni, anche gravi, sul futuro dell'azienda.

A tal riguardo nel secondo capitolo abbiamo affrontato il tema relativo alla condizione di asimmetria informativa che caratterizza il processo di reclutamento e di selezione e, attingendo all'economia dei contratti, abbiamo analizzato i meccanismi di “screening” utilizzati dalle imprese e di “segnalazione”, effettuati, invece, dagli stessi lavoratori, per

riuscire a risolvere il problema di “selezione avversa” e ad individuare la persona effettivamente desiderata.

Nel capitolo successivo il nostro lavoro tratta con maggiore attenzione gli aspetti più organizzativi del processo di ricerca e di selezione del personale evidenziando, dapprima, la necessità di definire con chiarezza e precisione il ruolo da ricoprire e le caratteristiche della persona desiderata, ovvero dovrà essere predisposta una “*Job description*” e una “*Person specification*”, grazie alle quali verranno poi prese tutte le decisioni successive.

Inoltre, abbiamo esaminato il processo di ricerca nel mercato del lavoro nel quale poter reclutare i desiderati candidati, suddividendolo ideologicamente in mercato del lavoro interno, esterno ed istantaneo analizzando le diverse implicazioni.

Infine abbiamo approfondito il tema del processo di selezione vero e proprio con particolare riguardo alle fasi che lo caratterizzano, agli strumenti maggiormente utilizzati nella fase di valutazione, quali il colloquio, i test psicometrici e una combinazione di più strumenti definito “assessment center”.

Nella parte conclusiva del nostro lavoro abbiamo affrontato l’attuale argomento della riforma del lavoro introdotta con la Legge n. 183/2014, c.d. Jobs Act. che prevede importanti cambiamenti riguardanti l’introduzione del nuovo contratto a tutele crescenti e la nuova disciplina dei licenziamenti che supera l’art. 18 dello Statuto dei Lavoratori, nonché il riordino e la revisione dei contratti di lavoro vigenti, per renderli più coerenti con le attuali esigenze occupazionali.

CAPITOLO PRIMO

1. La letteratura nell'ambito della Human Resource

Le risorse umane sono l'elemento chiave di una organizzazione di successo e costituiscono per l'azienda la risorsa più importante ma anche la più deperibile. È quindi fondamentale saperla gestire, con un impiego razionale, affinché questo si trasformi in un effettivo contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali di medio e di lungo periodo, garantendo di conseguenza la sopravvivenza dell'azienda nel tempo.

Attraverso la gestione delle risorse umane (il cosiddetto "*Human Resource Management*", *HRM*), le aziende possono ottenere un importante vantaggio competitivo, sostenibile e difficile da imitare da parte della concorrenza.

Numerose ricerche empiriche dimostrano come le politiche di HRM impattino sulle performance dell'organizzazione e allo stesso tempo vi è un'ampia letteratura che sostiene che le aziende dovrebbero adeguare la politica relativa alle risorse umane alla propria visione strategica complessiva, in un contesto sempre più competitivo.

In questa prospettiva, così come le strategie devono essere in grado di evolvere e di anticipare le esigenze della domanda, di cogliere le opportunità offerte dai mercati in base ai cambiamenti tecnologici ed ai mutamenti sociali e culturali, anche le politiche di gestione delle risorse umane devono essere ugualmente in grado di evolvere e di anticipare i cambiamenti. Se ciò non accade, la strategia è destinata a fallire. Tutto ciò è definito "*Strategic Human Resource Management*", *SHRM*.

Lo "*Strategic Human Resource Management*" è un filone di ricerca che si propone di dimostrare come certe pratiche di gestione delle risorse umane possano contribuire al successo dell'impresa.

In questo primo capitolo si affrontano le prospettive in cui nascono gli studi in "*Strategic Human Resource*" e le diverse considerazioni empiriche al riguardo:

- da una configurazione della gestione delle risorse umane prettamente amministrativa, del lavoratore inteso come matricola, ore lavorate e relativa

remunerazione, ad una visione volta a ricercare una compatibilità ed una coerenza reciproca tra scelte strategiche aziendali e politiche del personale.

Inoltre, verrà analizzato il tema relativo al legame tra la gestione delle risorse umane e le prestazioni dell'organizzazione, per poi concludere con i principali risultati raggiunti e le prospettive future dello *Strategic Human Resource Management*.

1.1 La nascita dello Strategic Human Resource Management

Il dibattito sul valore della gestione delle risorse umane per il successo di un'organizzazione ha radici lontane.

Intorno agli anni '80 vengono realizzate le prime ricerche empiriche sul tema dello "Human Resource Management", che inizia ad acquisire peso tra i manager. Tali studi si fondano sull'idea che la gestione delle risorse umane possa avere un "ruolo strategico" ovvero possa contribuire concretamente al successo di un'organizzazione¹.

I modelli di riferimento, che hanno influenzato il filone di studi sulla gestione delle risorse umane secondo la direzione strategica, sono: il "*Michigan Model e l'Harvard Model*".

Il "Michigan model" si basa sul concetto di "*structure follows strategy*"², secondo cui il sistema di gestione delle risorse umane di un'azienda deve essere impostato in modo da perseguire prioritariamente ed esclusivamente l'obiettivo dell'efficienza dell'organizzazione. I promotori di questo approccio partono dal presupposto che "*le risorse umane, e quindi il modo in cui esse sono gestite, costituiscono una fonte vitale per il vantaggio competitivo delle imprese*", di conseguenza il compito del management è quello di operare in modo che il sistema di gestione delle risorse umane sia allineato il più possibile con la strategia che l'impresa stessa si è data, al fine di massimizzare i risultati economico finanziari, che sono di interesse prioritario per gli azionisti.

Contrapposto al Michigan Model è il cosiddetto Harvard Model³.

¹ Vedi: "La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa", a cura di Marco Guerci, p. 119.

² Concetto proposto dallo storico statunitense Alfred D. Chandler, 1962

Questo modello è incentrato su come le scelte relative alla gestione delle risorse umane possano avere delle conseguenze di lungo periodo sul benessere individuale dei lavoratori, della società e sull'efficienza organizzativa. Il modello proposto vede l'impresa come sistema aperto che interagisce con fattori contingenti interni ed esterni all'organizzazione e con gli interessi di una pluralità di stakeholder.

In entrambi i casi questi due approcci teorici hanno contribuito ad un passaggio culturale molto rilevante nell'ambito degli studi sulla gestione delle risorse umane.

In seguito, a partire dalla seconda metà degli anni '90, gli studiosi di gestione del personale hanno voluto chiarire meglio i presupposti teorici su cui si basavano le prime ricerche in ambito di *"Strategic Human Resource Management"*, alimentati da una migliore comprensione dell'importanza delle risorse umane come fattore strategico per il successo aziendale.

Tali studi hanno consentito un quadro teorico più strutturato, che ha portato ad identificare con maggior chiarezza gli assunti di partenza e le implicazioni dei risultati empirici ottenuti, nelle realtà aziendali in cui sono stati applicati.

Di seguito tratteremo brevemente alcune tra le più importanti teorie sulla disciplina manageriale relativa alle risorse umane e il loro contributo allo sviluppo dello *"Strategic Human Resource Management"*⁴.

1.1.1 Human Capital Theory

(Becker, 1964, Flamholtz et al. 1981)

La *Human Capital Theory* afferma che il capitale umano di un'impresa si esprime attraverso conoscenze, capacità, competenze.

Il capitale umano si costruisce attraverso i processi di socializzazione e di acculturazione che avvengono a livello della famiglia, della comunità, attraverso processi di scolarizzazione, all'interno di istituzioni scolastiche ed università e, infine, attraverso processi di

³ Vedi: "Human Resource Management: A general manager perspective", Beer e colleghi (a cura di), 1984.

⁴ Vedi anche: Wright McMahan, 1992; Jackson e Schuler, 1995; Gougler, 2004; McMahn et al., 1999; Boselie et al., 2005.

professionalizzazione che avvengono nelle aziende, sia attraverso un processo di addestramento professionale iniziale, sia tramite la formazione continua sul posto di lavoro, il cosiddetto *“on – the – job training”*.

A tal riguardo si riporta il pensiero dell' economista G. Backer, Nobel nel 1982, che concepiva il capitale umano in termini di capacità produttiva di una persona, migliorabile attraverso l'istruzione, quale processo di accumulazione di conoscenze, abilità e competenze. Il modello di Becker descrive la scelta individuale di investire in istruzione, come un processo razionale in cui ogni persona confronta costi e benefici associati a tale scelta, in un'ottica di lungo periodo. I costi presi in considerazione sono i costi monetari diretti, costo-opportunità e costi non monetari (impegno, sforzo, svago). Anche i benefici derivanti possono essere monetari e non monetari⁵.

Le capacità, l'esperienza e le conoscenze hanno un valore economico per l'organizzazione, perché le consentono di essere produttiva e unica. La produttività dei lavoratori deriva, infatti, sia dalle loro capacità innate sia dalle esperienze e competenze da loro acquisite grazie agli investimenti in formazione del capitale umano.

A tal proposito, è utile ricordare che questi investimenti si distinguono tra formazione in capitale umano generico e in capitale umano specifico. Il primo fornisce capacità che possono essere utilizzate non solo nell'impresa presso la quale il lavoratore viene formato, ma anche in altre imprese, dello stesso settore o di altri settori produttivi. L'investimento in capitale umano specifico, invece, fornisce competenze che sono utilizzabili solo nell'impresa in cui si realizza la formazione e, di conseguenza, tale investimento aumenta la produttività del lavoratore solo in tale impresa.

Un esempio di investimento in capitale umano generico è quello di imparare ad utilizzare software quali Access o Excel, mentre un investimento in capitale umano specifico potrebbe essere imparare ad utilizzare uno specifico programma di rilevazione contabile adottato dalla sola impresa oppure adottare una particolare tecnologia.

⁵ Per ulteriori informazioni circa gli investimenti in formazione si veda: M. de Paola, V. Scoppa, “Economia del personale”, Carocci, 2008, par. 3, “Gli investimenti in formazione professionale” pp. 75 e ss.

Alcune competenze, inoltre, possono essere acquisite solo attraverso l'esperienza diretta sul posto di lavoro, a stretto contatto con l'attività produttiva, ad esempio la destrezza manuale, l'abilità nell'uso di macchinari tecnologicamente avanzati, la capacità di risolvere problemi complessi, ecc.

A tal riguardo è necessario un continuo aggiornamento delle competenze dei lavoratori per evitarne l'obsolescenza, attraverso un processo di formazione professionale continuo dovuto ai frequenti mutamenti tecnologici e della struttura organizzativa.

Solo una forza lavoro dotata di un capitale umano sufficientemente elevato, in termini di professionalizzazione e motivazione, è in grado di tradurre gli stimoli, interni o esterni, in occasioni di profitto per l'impresa.

Il capitale umano, per poter essere effettivamente una risorsa, richiede la cooperazione tra le persone e ciò comporta dei costi per l'azienda come quelli connessi alle funzioni seguenti:

- motivare;
- formare;
- controllare;
- trattenere il personale stesso in azienda.

Tutti questi costi si configurano come investimenti anticipati dell'azienda.

Questa teoria è del tutto coerente con i presupposti teorici dello "Strategic Human Resource Management", in quanto il sistema di gestione del personale in azienda è visto come il processo attraverso cui l'organizzazione sostiene un investimento sulle risorse umane immediato, ovvero le spese relative alla formazione del personale, cui si aggiunge il costo derivante dalla mancata produzione, in vista di un ritorno in termini di aumento della produttività dei lavoratori e miglioramenti organizzativi.

Infine, gli investimenti in formazione non sono solo importanti dal punto di vista delle scelte aziendali, ma hanno una grande rilevanza anche per il funzionamento dei sistemi economici nel loro complesso. Una serie di analisi empiriche mostra, infatti, che gli investimenti in capitale umano rappresentano un elemento importante per sostenere la crescita economica sia nei Paesi industrializzati che in quelli in via di sviluppo, in quanto l'ideazione di nuove

tecnologie e l'efficiente adozione di quelle già esistenti è strettamente collegata alle abilità e alle competenze dei lavoratori.

1.1.2 La teoria degli stakeholder e la Balance Scorecard

(Freeman 1984, 1999, Schuler, 1995, Kaplan & Norton, 1992)

La teoria degli "stakeholder", utilizzata prettamente in ambito manageriale per lo studio dei sistemi di controllo e di "governance" dell'organizzazione, ha come assunto di base quello che tutti i soggetti coinvolti *investano, in termini di risorse, competenze professionali, conoscenze, infrastrutture, nell'impresa*⁶.

Gli "stakeholder", ovvero i "portatori di interessi", hanno, pertanto, la pretesa e il diritto di ottenere un'equa remunerazione del loro investimento da parte dell'impresa stessa.

In questo caso, la reciprocità diventa un requisito fondamentale per il mantenimento della posizione dell'impresa, nei mercati sempre più competitivi, nel lungo periodo.

Gli studi appartenenti a questo filone di ricerca hanno avuto moltissime applicazioni nelle scienze manageriali. Ad esempio su di essa si fonda il concetto elaborato da Kaplan e Norton della "Balanced Scorecard", ovvero scheda di valutazione bilanciata.

La "Balanced Scorecard" è uno strumento, a supporto della gestione strategica dell'impresa, che consente di tradurre la "mission" aziendale in un insieme coerente di misure di performance che facilitano la valutazione delle prestazioni e la loro analisi.

Essa si configura come strumento di monitoraggio strategico avente l'obiettivo di rimediare ai limiti dei tradizionali sistemi di misurazione delle prestazioni, focalizzati sui dati contabili divenuti obsoleti, traducendo le strategie competitive in indicatori di performance

⁶ Per stakeholder intendiamo "ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi". Appartengono a tale categoria, quindi sia gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori e le agenzie governative chiave, sia i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta, le comunità locali, gli enti di governo, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti, i sindacati e la stampa. Gli economisti S.Schuler e S.E. Jackson, (2003), consideravano di strategica importanza quello che loro chiamavano, il "multiple-stakeholder framework"; ovvero un numero sempre più ampio di soggetti interessati viene considerato nella formulazione e attuazione di strategie di risorse umane.

(*scorecard*), assicurando l'equilibrio (*balance*) tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari (le cosiddette risorse intangibili) che dovrebbero condurre l'impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo.

Gli autori sottolineano, poi, come possano esserci diversi ostacoli alla realizzazione concreta degli obiettivi strategici. In particolare, può accadere che:

- La strategia non venga condivisa e/o il suo grado di attuazione non sia misurabile;
- Le risorse non siano allocate in funzione delle strategie;
- I processi possono presentarsi non in linea con le priorità strategiche;
- L'organizzazione, la formazione e i sistemi di incentivazione non siano allineati alla strategia.

Per superare tali ostacoli, la "Balanced Scorecard" propone quattro differenti prospettive attraverso cui è possibile valutare in modo integrato i risultati aziendali:

- prospettiva economico –finanziaria, che interessa gli azionisti e i conferenti di capitale. Gli obiettivi sono quelli economico - finanziari che vengono misurati dai tradizionali indicatori di performance e di redditività;
- prospettiva del consumatore, riguardante come apparire agli occhi dei consumatori, come migliorare l'offerta e il servizio per il cliente;
- prospettiva interna all'azienda, legata strettamente al miglioramento dei processi del "core business" aziendale;
- prospettiva di innovazione e apprendimento, basata sulle metodologie che possono aiutare a generare valore per le prospettive sopra citate, attraverso personale motivato e responsabilizzato.

Per ciascuna prospettiva vengono così individuati gli obiettivi, nonché le misure e gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il conseguimento di ciascun obiettivo; altresì verranno individuati dei valori-obiettivo e le relative misure quantitative utilizzate per il raggiungimento e, infine, le azioni chiave e i programmi che verranno attuati al fine di realizzare gli obiettivi.

Così facendo, la “Balanced Scorecard” consente di allineare gli indicatori chiave di performance alla strategia a tutti i livelli organizzativi, e permette di valutare la coerenza tra i risultati ottenuti e le strategie aziendali poste in essere, fornendo al management una vista complessiva sull’andamento dell’attività dell’impresa.

Inoltre, la metodologia facilita la comunicazione e la comprensione, a tutti i livelli dell’organizzazione, degli obiettivi aziendali e delle scelte strategiche.

In questo modo, nell’ambito dello “Strategic Human Resource Management”, la “Balanced Scorecard” può essere utilizzata per far comprendere ai dipendenti l’importanza delle strategie adottate, per valutare i loro comportamenti e il loro rendimento, e per misurare i processi interni come, ad esempio, il grado di soddisfazione dei lavoratori medesimi.

Analizzando i singoli casi si arriva a definire, così, la complessità delle prestazioni e il grado di soddisfazione dell’intero reparto delle risorse umane, al fine di stabilire un metodo di collaborazione lineare ed unanime per raggiungere gli obiettivi strategici posti in essere dall’azienda.

1.1.3 La Teoria dell’agenzia

(Jones e Wright, 1992: Jensen e Meckling, 1976)

Il rapporto di agenzia si realizza quando una persona, detta “principale”, delega ad un’altra persona, detta “agente”, particolari compiti da svolgere per proprio conto.

Questa situazione prevede che il principale, attraverso la stipulazione di un contratto, ricompensi l’agente per lo svolgimento di alcune azioni che sono a suo vantaggio, ma in qualche misura costose o faticose per l’agente stesso.

Tale relazione diviene problematica in condizioni di:

- asimmetria informativa delle parti;
- rischio e incertezza ambientale⁷;
- prestazione dell’agente difficile da misurare, in quanto non osservabile e/o non verificabile.

⁷ I risultati di questi scambi sono generalmente aleatori, ovvero dipendono da fattori che le parti in causa non sono in grado di controllare.

Queste condizioni fanno sì che i contratti tra principale e agente non siano completi, bensì incompleti.

Di conseguenza, le parti coinvolte non raggiungeranno la massima efficienza (o risultato di first best) derivante dalla transazione posta in essere, ma il contratto ottimo⁸ al quale giungeranno sarà di second – best ovvero avente un livello di efficienza più basso.

Tale risultato nasce dal trade – off tra:

- La necessità di incentivare l'agente affinché allinei i propri obiettivi a quelli del principale: in questo modo l'agente compirà le azioni volute dal principale o fornirà a quest'ultimo le informazioni che desidera;
- Garantire una efficiente allocazione del rischio tra i due soggetti che hanno un atteggiamento diverso nei confronti del rischio e dell'incertezza.

Tali obiettivi proprio perché sono in contrasto tra loro, (incentivare il lavoratore significa dover attribuirgli maggior rischio) fanno sì che il risultato di first - best (massima efficienza) non possa essere realizzato.

Ad esempio, con particolare riferimento all'asimmetria informativa, questa ha luogo nella situazione in cui, nell'ambito di una contrattazione o di una transazione di lavoro, un soggetto ha informazioni private rilevanti per l'esito finale del contratto che invece la controparte non ha, e che quindi può utilizzare a proprio vantaggio ai danni dell'altra. L'asimmetria informativa può manifestarsi in due modi:

- Azzardo morale (o *“moral hazard”*);
- Selezione avversa (o *“adverse selection”*).

⁸ Per “contratto ottimo” si intende quel contratto che garantisce una efficiente allocazione del rischio tra le parti, in funzione del differente grado di avversione al medesimo (Solitamente nel rapporto di lavoro, il lavoratore è più avverso al rischio rispetto al proprio datore di lavoro), e offre gli incentivi che permettono di allineare i differenti interessi delle parti, arrivando così ad un accordo.

Un contratto ottimo si dice efficiente se rispetta il principio di massimizzazione del valore: [Coase, 1960]
Secondo il teorema di Coase, in presenza di “contratti completi”, le parti avranno sempre convenienza a scegliere l'accordo che massimizza il valore dello scambio, ovvero l'efficienza massima conseguibile dallo stesso; quindi tutti gli accordi presi tra le parti regolati da contratti completi, sono efficienti in senso assoluto; ovvero, il livello di efficienza ottenuto dalla transazione è il livello di efficienza massimo assoluto, cioè di first – best.

Nel primo caso, si parla di asimmetria post-contrattuale, ovvero una delle due parti, generalmente l'agente, dispone di maggiori informazioni rispetto al principale sulle azioni intraprese successivamente alla stipulazione del contratto.

Il vantaggio informativo in questo caso è di tipo "*hidden action*"; riguarda cioè un'azione, un comportamento, una scelta che l'agente deve realizzare in fase di esecuzione del contratto, ma che la controparte non è in grado di controllare o di osservare.

Nel secondo caso, si parla, invece, di asimmetria pre-contrattuale, ovvero l'agente gode di un vantaggio informativo riguardo alle proprie caratteristiche prima della stipulazione del contratto. Il problema che sorge in questi casi è di "informazioni nascoste" ovvero "*hidden information*"; la parte, che ha informazioni private rilevanti per la realizzazione dello scambio, può utilizzarle a proprio favore e a scapito della controparte, già in fase di stipulazione del contratto.

Le asimmetrie informative rendono possibile l'opportunismo di una o entrambe le parti contrattuali. Ad esempio, la non osservabilità di alcune azioni può indurre l'agente ad impegnarsi di meno, mentre la difficoltà ad ottenere informazioni veritiere sulle abilità degli agenti tende ad attirare presso l'impresa coloro che sono meno produttivi.

Nella relazione impresa – lavoratore dipendente, per risolvere i problemi legati al rapporto di agenzia, possono essere utilizzati una serie di strumenti contrattuali e soluzioni organizzative.

Ad esempio, per quanto riguarda la selezione dei lavoratori, l'azienda può pagare salari elevati per attrarre coloro che sono più produttivi o richiedere il possesso di un titolo di studio come segnale di abilità.

Per incentivare gli agenti ad impegnarsi e risolvere quindi il problema di azzardo morale, può offrire contratti retribuiti con premi aggiuntivi sulla base della performance ottenuta dal lavoratore nello svolgimento della propria mansione; oppure usare un sistema di incentivi crescenti con l'anzianità del rapporto contrattuale per legare maggiormente il lavoratore all'azienda, infine prevedere un sistema di risoluzione del rapporto contrattuale per coloro che non raggiungono determinati obiettivi.

L'azienda può decidere anche le promozioni sulla base di una valutazione comparativa dei risultati ottenuti dai lavoratori collocati allo stesso livello gerarchico.

Da ultimo, per incoraggiare i lavoratori ad investire in formazione professionale, l'azienda potrebbe far ricorso a clausole contrattuali del tipo "promozione o licenziamento" (*"up-or-out"*), garantendo ad essi un'opportuna ricompensa per gli investimenti effettuati.

Infine, una ulteriore forma incentivante per la crescita dei lavoratori potrebbe essere quella di concedere potere decisionale ai propri dipendenti per indurli ad impegnarsi maggiormente e ad utilizzare al meglio le informazioni di cui essi sono in possesso.

Tutti questi strumenti richiedono di sopportare dei costi, per questo motivo l'efficienza che si ottiene da contratti di questo tipo è più bassa rispetto a una situazione ideale ovvero in assenza di asimmetria informativa⁹.

1.1.4 Resource-based View

(Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, e Barney e Wright, 1998, Itami, 1987)

L'approccio *Resource-based View* si concentra prettamente sull'analisi delle risorse interne di un'organizzazione e sulla relazione tra queste e la profittabilità e competitività dell'impresa nella quale sono collocate.

Il modello si basa sull'assunto che un'organizzazione risulti tanto più competitiva quanto sia in grado di possedere risorse distintive, ovvero in grado di generare valore, uniche, difficilmente imitabili e messe a frutto nell'organizzazione, integrando e combinando le capacità individuali, al fine di cogliere le opportunità dell'ambiente esterno.

Inoltre, le risorse saranno di valore solo se sono in grado di soddisfare meglio i bisogni dei consumatori e/o a costi inferiori della concorrenza, consentendo all'azienda una redditività superiore.

⁹ (La trattazione dei successivi capitoli verterà principalmente sull'asimmetria pre-contrattuale e le tecniche di selezione del personale).

Pertanto, il vantaggio competitivo di un'impresa non deriva tanto da investimenti volti a scoraggiare la concorrenza, ma dal possesso e dall'utilizzo efficiente di risorse distintive, complesse e rare.

Le risorse sono un insieme di fattori tangibili ed intangibili che l'impresa, vista come un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative, controlla direttamente o indirettamente nei suoi processi.

Secondo la teoria della "Resource - based View" sono le risorse umane e le risorse intangibili ad essere quelle più critiche, in quanto rare e complesse e di conseguenza di non facile imitazione da parte della concorrenza.

Esse possono, pertanto, esercitare un impatto maggiore nella creazione di un vantaggio competitivo sostenibile, cioè duraturo e superiore rispetto a quello dei concorrenti.

In particolare possiamo dire che le risorse intangibili sono: le conoscenze accumulate sul mercato e sui consumatori, il sapere tecnologico, l'accesso alle informazioni, l'identità aziendale, la fedeltà dei clienti, le relazioni con gli stakeholder, la professionalità e la motivazione del personale, le competenze del management e la cultura aziendale.

Mentre, le risorse umane sono: le conoscenze, le capacità individuali, le competenze, l'abilità a lavorare in team, la gestione delle informazioni, il saper prendere decisioni e risolvere i problemi, la capacità di apprendimento.

Una volta applicate in azienda, sono proprio queste risorse organizzate che determinano l'efficienza delle attività svolte.

In quest'ottica, la funzione gestione risorse umane acquista un ruolo centrale e attivo nello sviluppo della strategia aziendale. La Direzione delle risorse umane, come vedremo nel prossimo paragrafo, nel dare il proprio contributo alla visione strategica dell'organizzazione, utilizza diversi processi, quali:

- Mappare le competenze presenti in azienda;
- Creare uno stock di competenze, tramite la ricerca e la selezione del personale e i piani di formazione e sviluppo;
- Monitorare le performance ed individuare eventuali nuove risorse, in modo tale da poterle gestire e sviluppare;

- Creare una politica di “*retention*” del personale;
- Creare una politica di “*compensation*”, ovvero una politica retributiva con premi e incentivi per favorire le prestazioni lavorative.

La sostenibilità di questa strategia può diventare problematica quando le abilità e le competenze individuali sono in possesso di poche persone collocate in ruoli chiave nell'azienda.

L'azienda per conseguire e per mantenere il vantaggio competitivo ottenuto dall'attività di queste risorse, e per evitare il rischio che queste risorse strategiche abbandonino l'organizzazione, mette in atto una accorta politica di “*retention*”.

1.2 La Direzione delle Risorse Umane come servizio strategico per l'azienda

Se tradizionalmente la Direzione delle risorse umane era ritenuta semplicemente un centro di costo, le cui politiche erano distinte e separate da quelle organizzative e produttive dell'azienda, in seguito al susseguirsi di un numero crescente di ricerche empiriche, è stato dimostrato come la gestione delle risorse umane, se integrata in modo sinergico ed interattivo con le strategie aziendali, possa essere fonte di vantaggio competitivo.

Questo ha fatto sì che molte organizzazioni hanno modificato il loro modo di guardare alle risorse umane, aumentando l'attenzione alla progettazione, gestione e valutazione delle loro pratiche di gestione del personale, in un modo del tutto nuovo, ovvero ricercando una connessione tra attività e strumenti di gestione delle risorse umane, da una parte, strategie e strutture aziendali, dall'altra, integrando in modo sinergico le attività tipiche della gestione del personale (selezione, valutazione, formazione, retribuzione) e progettando strumenti per la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane.

In quest'ottica si realizza, il già citato, approccio definito “*Strategic Human Resource Management*”.

Il filone di studi dello “*Strategic Human Resource Management*” presenta due assunti di base, quali:

- Una gestione delle risorse umane per essere efficace necessita di una comprensione e di una integrazione con la strategia dell'organizzazione;
- Una gestione del personale efficace guida il miglioramento delle performance aziendali.

Quando le politiche di risorse umane sono allineate con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, il sistema può essere descritto come "integrato verticalmente".

La creazione di pratiche e politiche di gestione delle risorse umane, capaci di interagire tra loro generando sinergie e rafforzandosi reciprocamente, viene definita "integrazione orizzontale".

Per il raggiungimento dei citati obiettivi strategici, si richiede che i professionisti coinvolti nella gestione delle risorse umane lavorino in collaborazione con i manager responsabili ai vari livelli aziendali.

Alla figura del selezionatore, sarà, pertanto, richiesto di conoscere e saper interpretare la "mission" aziendale, le strategie e i modelli di gestione, in quanto i processi di selezione devono essere adeguati ai fabbisogni strategici dell'impresa.

Tale argomento, ovvero, la capacità di creare risorse umane integrate verticalmente e orizzontalmente con la strategia aziendale, verrà affrontato nel prossimo paragrafo nel quale analizzeremo i diversi approcci che legano la gestione del personale alle performance dell'impresa.

In questa parte del lavoro, verrà approfondito il percorso evolutivo che ha investito il ruolo della Direzione del personale¹⁰ e verrà introdotta contestualmente la figura e le caratteristiche del Responsabile delle risorse umane.

Si possono riscontrare tre diversi approcci alla gestione del sistema organizzativo:

1. Approccio amministrativo;
2. Approccio gestionale;
3. Approccio di sviluppo organizzativo.

¹⁰ In questo senso, vedi D. Ulrich "Human Resource Champions", 1997. L'autore analizza come le funzioni in Hr possano cambiare nel tempo in base ad una maggiore comprensione dei fattori che rendono un'azienda competitiva e che ne consentono la trasformazione.

Nel primo approccio rientrano le imprese che utilizzano come modello quello definito “Amministrazione del personale” (Figura 1.1), nel quale l’obiettivo prevalente è quello di garantire che la gestione venga realizzata nel rispetto della legislazione e dei contratti in vigore.

La funzione “Risorse Umane”, in questa logica, ha compiti prettamente di tipo contabile – amministrativo; si pensi alla disposizione dei contratti di lavoro, delle buste paga o delle comunicazioni per l’impiego, realizzati nel rispetto della normativa vigente, senza interferire con le politiche di gestione affidate al vertice strategico e alla line¹¹.

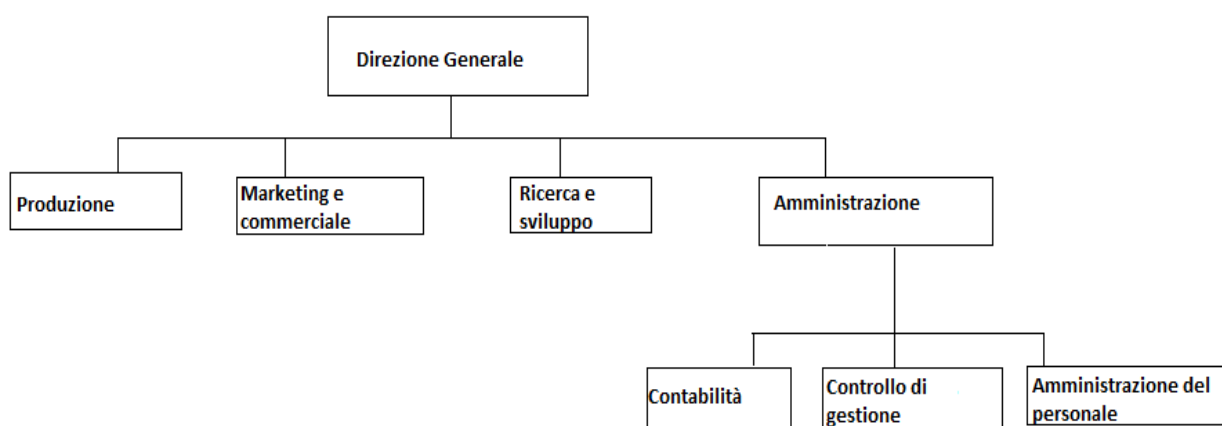


Figura 1.1 Configurazione “Amministrazione del personale”.¹²

In questo caso, la professionalità degli addetti alla selezione è generica sugli aspetti gestionali, mentre è molto sviluppata sugli aspetti giuridico - amministrativi.

A tal riguardo, lo studioso Dave Ulrich definisce il responsabile delle risorse umane come “*Administrative expert*”, ovvero un esperto funzionale, la cui competenza è limitata alla dimensione amministrativa e contabile, e al mantenimento, nonché al monitoraggio continuo di procedure efficaci ed efficienti.

Ciò comporta che, a causa del limitato impatto che questa funzione esercita sull’assetto organizzativo e sul sistema decisionale aziendale, l’amministrazione del personale venga molto spesso portata in outsourcing¹³.

¹¹ Si precisa che con il termine “line” si indicano tutti gli organi che si occupano di compiere le attività tipiche dell’impresa (produzione, marketing, vendite), mentre gli organi di “staff” sono quelli di servizio che si occupano di fornire le attività accessorie (contabilità, amministrazione del personale, pulizie, vigilanza).

¹² Tratto da: G. Costa, M. Gianecchini, “Risorse umane. Persone, relazioni e valore”, 2009.

¹³ (Questo argomento sarà oggetto di trattazione nei capitoli successivi).

Questo tipo di configurazione si riscontra prevalentemente in imprese di piccola dimensione di tipo sia tradizionale sia innovativo, in grandi imprese burocratizzate e nelle pubbliche amministrazioni.

In una visione più moderna, e quindi in riferimento al secondo approccio evidenziato, la direzione del personale si fa garante non solo della correttezza degli atti, ma anche dell'efficienza e dell'efficacia della gestione, e ai compiti amministrativi, si aggiungono quelli gestionali.

In questo caso si parla di "Gestione del personale", che ha l'obiettivo di motivare le persone e ottimizzare la gestione, mediante il coordinamento di tutte le leve tipiche dell'organizzazione del lavoro, quali la selezione, l'incentivazione e il percorso di carriera. Essa, pertanto, studia e definisce politiche specifiche e offre al vertice aziendale e alla linea operativa i supporti tecnici per la gestione delle risorse umane.

La Direzione del personale, nella definizione e nell'implementazione delle politiche delle risorse umane, gode di una certa autonomia, che può essere distinta in:

- Autonomia specialistica: la direzione del personale si occupa di fornire, in qualità di staff (ovvero senza potere e responsabilità diretti), strumenti e supporti tecnici alla linea, in particolare si evidenziano le tecniche di ricerca e selezione del personale, analisi retributive, analisi sul clima e sulla motivazione aziendale);
- Autonomia politica: i responsabili del personale hanno potere e responsabilità diretti sulle politiche delle risorse umane, e rispondono direttamente ai vertici aziendali. Essi hanno, inoltre, una autorità funzionale sulla linea per tutti i problemi che attengono al personale.

Spesso si riscontra una combinazione dei due approcci ("Amministrazione del personale" e "Gestione delle risorse umane") che in termini organizzativi si traduce in collocazioni di tipo staff-line (Figura 1.2).

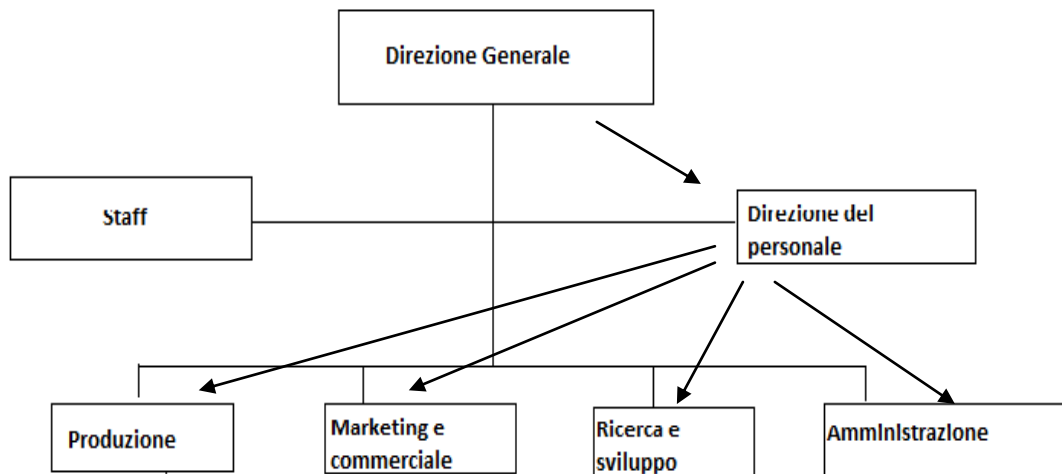


Figura 1.2 Configurazione “Gestione del personale”.

In questo caso la professionalità degli addetti è normalmente generica per quanto riguarda gli aspetti di gestione aziendale, mentre è elevata sugli aspetti tecnici di direzione del personale.

Inoltre, le politiche del personale non hanno una propria autonomia, ma sono in una posizione in cui si dimostra la capacità di adattamento e di interdipendenza rispetto alla strategia aziendale.

Infine, la valutazione delle performance della funzione di gestione del personale si basa su criteri di efficienza ed efficacia nell’impegno delle risorse umane, con una prevalenza di un’ottica di breve periodo e di soluzione dei problemi specifici.

Questo modello si afferma spesso in momenti in cui il potere sindacale è molto forte e dove è quindi necessario definire un unico interlocutore aziendale, oppure nelle imprese con tecnologia ad alta intensità di capitale dove è necessario sviluppare politiche di “*retention*” del personale ovvero di mantenimento della persona in azienda.

Con riferimento alla “concezione” di Ulrich, la Direzione del Personale, oltre alla funzione di “Administrative expert”, ricopre un ruolo di “*Employee champion*” ovvero di portavoce, caratterizzato da un orientamento di breve periodo, ma con una forte focalizzazione sulle persone, piuttosto che sui processi.

In questo caso, i professionisti delle risorse umane gestiscono personalmente il contributo dei lavoratori e dei propri collaboratori in termini di maggior impegno e sviluppo delle loro competenze, preparando e stimolando gli altri manager di linea a fare altrettanto¹⁴.

Infine, tale configurazione è prevalente nelle medie e grandi imprese che hanno accumulato nel tempo una certa esperienza nella gestione del personale e hanno risorse da dedicare ad attività specialistiche.

Da ultimo, il terzo dei nostri approcci, la concezione più recente vede la gestione delle risorse umane come un elemento della catena del valore, che deve coordinarsi alla “mission” aziendale.

Questa configurazione può essere definita come “Direzione e sviluppo delle risorse umane” (Figura 1.3), la quale è caratterizzata dalla consapevolezza delle relazioni esistenti all’interno della struttura organizzativa, e dal bisogno di coordinare la gestione del personale alla pianificazione strategica.

In questo contesto, la funzione risorse umane assume una posizione strategica rispetto agli obiettivi aziendali. Essa, infatti, viene integrata nei meccanismi decisionali dell’impresa, in un’ottica strategico – sistematica, focalizzandosi sulle problematiche direzionali, strategiche ed operative dell’impresa stessa.

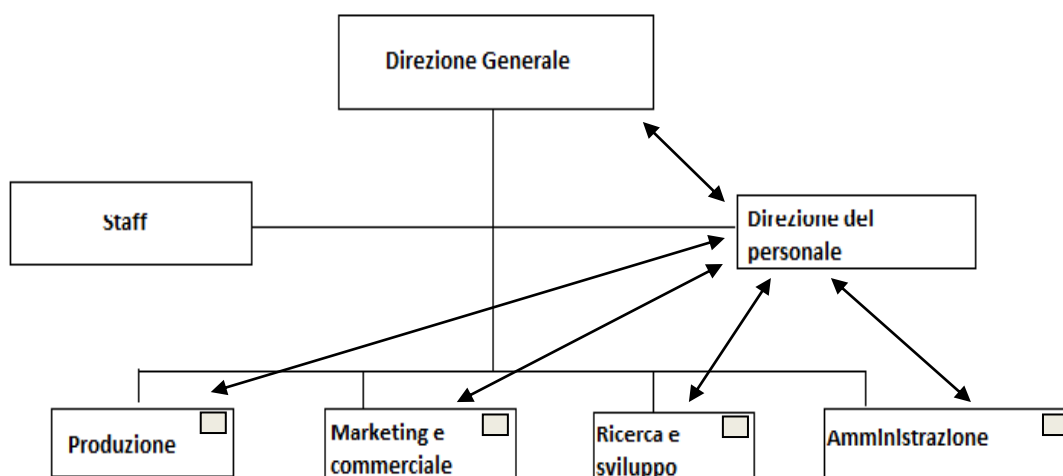


Figura 1.3 Configurazione “ Direzione e sviluppo delle risorse umane”.

¹⁴ Cit. D. Ulrich, 1997, pp. 29-30.

Esiste, pertanto, un collegamento bidirezionale tra le politiche del personale e la strategia dell'impresa, nel senso che le politiche del personale vengono concepite e si evolvono con la strategia aziendale, e viceversa¹⁵, in un'ottica di medio – lungo periodo, a differenza della configurazione precedente.

Secondo questa concezione, quindi, ciò che più caratterizza la “Direzione e sviluppo delle risorse umane” è la pianificazione strategica del personale, intendendo con questo termine, “quel processo manageriale che si occupa dei legami tra gli obiettivi strategici d'impresa e le scelte di assetto organizzativo, avente come obiettivo principale quello di supportare il sistema delle decisioni manageriali, da un punto di vista tattico per quanto riguarda il management di linea e, da un punto di vista strategico, per quanto riguarda il livello di corporate”¹⁶.

Questo comporta che la strategia organizzativa partecipi insieme alle strategie di corporate, alla generazione del valore e quindi del vantaggio competitivo.

Le politiche di gestione del personale, infatti, attraverso questa configurazione più globale ed integrata, si collocano in una posizione proattiva e di anticipazione rispetto alla strategia aziendale, riuscendo, in questo modo, a rimuovere i vincoli e a sviluppare opportunità sia per l'azienda sia per i lavoratori.

In questo senso, la pianificazione del personale si può definire come il processo sistematico per stabilire le politiche di acquisizione delle risorse umane, in maniera tale che sia garantito il numero necessario di persone, con le professionalità necessarie alla gestione dell'impresa, nel momento preciso in cui è necessario che siano disponibili.

Inoltre, mediante tale configurazione, viene data maggiore attenzione agli “stakeholder” esterni in quanto possono influenzare l'immagine sociale dell'azienda. Si pensi ad esempio, al rapporto con i propri fornitori, clienti, istituzioni, i quali possono esercitare una forte influenza nell'ambito del mercato del lavoro.

¹⁵ Studiosi hanno dichiarato che la pianificazione strategica e la pianificazione delle risorse umane sono viste sempre più spesso come processi interattivi che si appoggiano significativamente l'uno all'altro.

¹⁶ Williams H., “Strategic planning for Human resources”, in Leopold J. (a cura di), Human resources in Organisation, Financial Time/Prentice Hall, London 2002.

Da un punto di vista organizzativo, invece, si assiste alla compresenza di due dinamiche apparentemente opposte:

Da una parte vi è l'esigenza, per attuare economie di scala e di unità di direzione, di concentrare alcune funzioni e di affidarle a dirigenti con elevata professionalità specifica, rendendole omogenee e coerenti con la cultura aziendale.

Dall'altra, vi è la necessità di decentrare alcune funzioni e di responsabilizzare la line, dotandola degli strumenti adatti a risolvere autonomamente e rapidamente le problematiche funzionali e di valorizzare le competenze di chi è a contatto diretto con il personale. A tal proposito, le soluzioni più comunemente adottate sono:

- Coinvolgimento della line nell'elaborazione delle politiche del personale, delegando alla stessa di aspetti rilevanti della loro gestione operativa. Ad esempio, si pensi al ruolo del direttore di stabilimento nella gestione del personale di produzione o del direttore commerciale nella gestione della forza di vendita. In questo caso sono necessari interventi formativi per i responsabili di line sulle problematiche del personale;
- Dislocazione presso la line di supporti specialistici, come l'assistente per i problemi del personale presso ogni attività (Figura 1.3 area grigia);
- Interventi formativi e di sensibilizzazione per i responsabili di line sulle problematiche del personale e per gli addetti al personale riguardo alle problematiche tecnologiche, economico-finanziarie e commerciali al fine di capire meglio le reciproche esigenze.

Infine, la funzione del personale è valutata principalmente sulla sua capacità di alimentare il vantaggio competitivo dell'azienda, attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane aziendali, in coerenza con l'organizzazione, la strategia dell'impresa e le condizioni dell'ambiente esterno.

Concludendo, secondo la concezione di Ulrich, il ruolo della Direzione delle risorse umane è di "Business partner" e di "agente di cambiamento".

In questo caso, i professionisti delle risorse umane, oltre ad avere un'ampia conoscenza del sistema organizzativo e dei modelli di gestione delle risorse umane, devono avere una conoscenza approfondita del business aziendale per interpretarne ed anticiparne le esigenze

– definendo, in linea con la strategia aziendale, gli organici d’impresa in una logica di programmazione dei fabbisogni, anticipazione delle carenze e capacità di far evolvere l’organizzazione - e rivestono un ruolo centrale nel caratterizzare, consolidare e diffondere la cultura aziendale, e per gestire il cambiamento, quando necessario.

Tale configurazione è riscontrabile in imprese di medie e grandi dimensioni, orientate all’innovazione di prodotto e di mercato, operanti in contesti sociali sviluppati che offrono molte opportunità agli innovatori¹⁷.

Queste tre configurazioni sopra analizzate, sono ancora oggi rinvenibili in aziende in fasi di crescita dimensionale diverse.

1.3 Il legame tra il Sistema di gestione delle risorse umane e le performance dell’impresa

Diversi sono gli studi in ambito di “Strategic Human Resource Management” che si sono susseguiti per descrivere la relazione esistente tra gestione delle risorse umane e performance dell’impresa.

Di seguito si riportano alcuni modelli che sono stati maggiormente utilizzati nella ricerca empirica.

Un primo modello, che spiega il legame tra il sistema di gestione delle risorse umane e le performance aziendali, è quello elaborato da Becker, Huselid, Pickus e Spratt nel 1997.

Questi studiosi affermano che il legame tra iniziativa strategica e il valore di mercato di un’impresa è dato dalla capacità di quest’ultima di definire un sistema di gestione delle risorse umane capace di sviluppare le competenze dei dipendenti, motivare i lavoratori e

¹⁷ Questo è il caso di Vodafone Italia, per il quale la gestione delle risorse umane assume un ruolo strategico all’interno dell’organizzazione e non più meramente di gestione delle persone. Infatti, il Direttore Hr è inserito nel board aziendale e ricopre un ruolo di leader di business al pari degli altri manager dell’impresa. Egli partecipa attivamente alla definizione delle strategie aziendali, e nella predisposizione e realizzazione del budget dell’impresa. [Tratto da: A. Scapolan, “La sfida del Direttore Risorse Umane: da capo operativo a leader strategico”, Ticonzero, 2007].

offrire loro un adeguato posto di lavoro, sviluppandone, quindi, la produttività e la loro capacità di generare innovazione e di assumere rischi.

Un efficace sistema di gestione delle risorse umane costituisce, pertanto, la chiave per incrementare le performance operative dell'organizzazione, e con esse, a favorire la crescita e la profittabilità e quindi il valore di mercato dell'azienda.

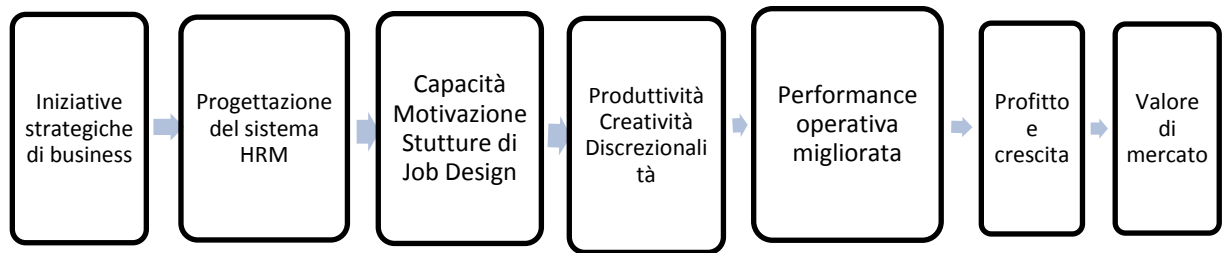


Figura 1.4 Modello del legame tra HRM e performance (Becker, Huselid, Pickus e Spratt, 1997).

Un modello più recente è quello sviluppato da Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleber nel 2000, il quale si fonda sull'assunto che esista un set di pratiche di gestione delle risorse umane ottimale per il raggiungimento delle performance organizzative; il cosiddetto *"High Performance Work System"*.

All'interno di questo set di pratiche gli autori collocano alcune prassi:

- La formazione delle risorse umane per consentire all'organizzazione di costruire e mantenere nel tempo specifiche abilità e capacità dei lavoratori;
- L'autonomia dei lavoratori, la comunicazione e il lavoro di squadra, per massimizzare le opportunità di partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale;
- La condivisione delle informazioni, le opportunità di carriera e la sicurezza della relazione d'impiego, che massimizzano la motivazione dei lavoratori.

L'implementazione di questi gruppi di prassi massimizza la produttività e la qualità delle azioni e degli sforzi discrezionali dei lavoratori, e conduce nel tempo al miglioramento delle performance aziendali; nonché ad un aumento dei profitti e del valore di mercato delle azioni dell'organizzazione.

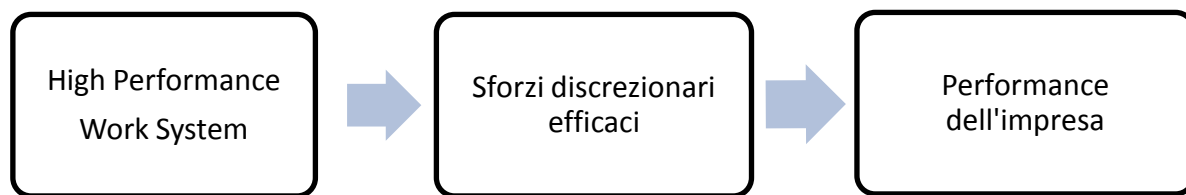


Figura 1.5 Modello legame tra HRM e performance (Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, 2000).

A partire da quest'ultimo modello, gli studi di Strategic Human Resource Management hanno individuato alcuni approcci che consentono di spiegare e predire il contributo del sistema di gestione delle risorse umane alle performance organizzative.

Riportiamo, di seguito, i principali approcci che la letteratura ha elaborato riportando alcuni esempi di ricerca empirica, per meglio chiarire il legame tra sistema di gestione delle risorse umane e prestazioni dell'impresa.

1.3.1 Approccio Universalistico

Un primo approccio all'analisi della relazione tra sistema di gestione delle risorse umane e performance aziendali è il cosiddetto approccio universalistico o *"best-practice approach"*.

Secondo la teoria universalistica le *"best-practices"*, applicate allo *"Strategic Human Resource Management"*, sono quelle pratiche capaci di supportare ed incrementare le performance aziendali, aumentando la produttività, la qualità e l'efficienza dei lavoratori, mediante:

- L'indirizzo dei comportamenti individuali verso gli obiettivi strategici dell'impresa;
- La riduzione dell'assenteismo e del turnover;
- L'incremento delle competenze.

Queste *"best practices"* di gestione delle risorse umane, sono dunque da adottare al fine di conseguire il successo aziendale.

Tale teoria universalistica si fonda sulla convinzione che implementare una delle *"best practice"* sopra indicate generi sempre un miglioramento di una specifica prestazione

dell'organizzazione ad essa correlata; e inoltre la relazione tra variabile indipendente (una specifica "best practice" di gestione delle risorse umane) e variabile dipendente (una specifica prestazione dell'organizzazione), sia valida qualunque sia l'organizzazione cui si fa riferimento (da qui, appunto, il nome).

Pertanto, le aziende che le implementeranno otterranno un vantaggio competitivo durevole, indipendentemente dal tipo di organizzazione e dal settore in cui operano.

In letteratura non vi è una chiara e univoca individuazione dell'insieme delle "best practices" in Human Resource Management. Esistono, infatti, differenti modelli al riguardo; uno tra i più accreditati è quello di Pfeffer (1994)¹⁸, rivisto poi successivamente, in cui vengono definite 7 pratiche di gestione delle risorse umane per ottenere quello che l'autore definisce il "*competitive advantage through people*".

Esse sono:

1. Sicurezza del posto di lavoro;
2. Reclutamento selettivo;
3. Team autogestiti e decentramento decisionale;
4. Elevate retribuzioni contingenti alla performance;
5. Formazione intensiva;
6. Riduzione delle differenze di status;
7. Condivisione delle informazioni.

Vediamole più nel dettaglio:

La prima pratica riguarda l'impegno dell'impresa a garantire l'impiego nel lungo termine e a valutare la possibilità di affidare nuovi incarichi al proprio personale prima di rivolgersi all'esterno. Questo consente di instaurare uno stretto legame tra la società e i lavoratori, portando questi ultimi a sentirsi motivati e ad impegnarsi di più, aumentando così la propria produttività.

¹⁸ Vedi: Pfeffer Jeffrey: "The Human Equation: Building Profits by Putting People First", 1998.

Il reclutamento selettivo, si basa, invece, sulla ricerca di personale avente soprattutto compatibilità culturale con l'organizzazione, al fine di scegliere coloro che si adatteranno meglio all'impresa.

La creazione di team autogestiti è un'altra pratica volta a garantire il successo aziendale. Attraverso la creazione di team autogestiti vengono delegate molte decisioni, rafforzando, in tal modo, il controllo tra pari, la responsabilità nei confronti degli altri membri del gruppo e il senso di appartenenza ad esso.

Ancora, un sistema di retribuzioni elevate genera maggiore soddisfazione nei lavoratori e minor disponibilità ad abbandonare l'impresa. Se poi la retribuzione viene collegata alle prestazioni, il lavoratore sarà disposto ad impegnarsi maggiormente e quindi, ad aumentare la propria produttività, in cambio del compenso offertogli.

La quinta "best practice" riguarda la necessità di garantire ai dipendenti programmi formativi strutturati e finalizzati allo sviluppo di conoscenze e competenze. Tali programmi formativi devono essere continuativi e coinvolgere l'intera organizzazione.

Non meno importante è la riduzione delle differenze di status. Attraverso pratiche di gestione quali ad esempio, l'utilizzo, del "tu" a tutti i livelli oppure l'uso della divisa per tutti, nessuno escluso, vengono eliminate le barriere tra le persone, portando ad un "appiattimento" della struttura organizzativa e ad una riduzione della percezione di una gerarchia. Questo favorisce la collaborazione tra gli individui, finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni e agevola il fluire di idee e proposte, migliorando l'innovatività e quindi la performance dell'impresa.

Infine, la condivisione delle informazioni tra impresa e forza lavoro, riguardanti la strategia o le prestazioni aziendali, costituisce il primo requisito per favorire l'efficienza di gruppo e rafforzare il senso di appartenenza ad esso. I lavoratori, tramite la diffusione e condivisione delle informazioni, vengono a conoscenza dei contenuti della propria mansione; ed è fondamentale che nello svolgimento dei propri compiti vengano ascoltati e coinvolti nei processi decisionali.

1.3.2 Approccio Contingente

L'approccio contingente prende in esame il management strategico e la gestione delle risorse umane evidenziando l'esistenza di una integrazione tra la strategia di business e le politiche di gestione delle risorse umane che, insieme ai comportamenti individuali e/o di gruppo, impattano sulle performance aziendali.

Gli studiosi sottolineano, infatti, come le performance aziendali dipendano in larga misura dai comportamenti individuali e, soprattutto, come proprio le pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane siano dei meccanismi volti ad influenzare i comportamenti, così da renderli il più possibili coerenti con gli obiettivi dell'azienda.

In letteratura, esistono numerosi modelli di SHRM che hanno approfondito il legame tra *"business strategy"* e le politiche di gestione delle risorse umane, identificando differenti tipologie di integrazioni.

Tra questi, ricordiamo, i *"lifecycle models"* e i competitive *"advantage models"*.

Lifecycle models

Un primo modello di "ciclo di vita" è quello di due studiosi quali Kochan e Barocci (1985), che approfondiscono quali siano le attività di gestione delle risorse umane più critiche nelle fasi di crescita, maturità e declino di un'organizzazione.

Allo stesso modo, gli studiosi Baird e Meshoulam (1988), identificano cinque stadi nella vita di un'organizzazione: introduzione, crescita funzionale, crescita controllata, integrazione funzionale ed integrazione strategica.

Per ogni fase, gli autori definiscono quali approcci alla gestione delle risorse umane siano più coerenti da utilizzare.

Analizziamo, di seguito, gli assunti comuni a queste due ricerche sul "ciclo di vita":

- In fase di start-up l'impresa ha come obiettivo quello di attrarre i migliori talenti per poter avviare l'attività d'impresa. La gestione delle risorse umane, in questa fase, è

affidata agli organi di linea, supportati da staff amministrativo, i quali elaborano piani di reclutamento e di retribuzione, per attirare i candidati più talentuosi;

- Nella fase di espansione o crescita funzionale, l'impresa ha come obiettivo quello di trovare e formare i lavoratori in numero adeguato e in un mix qualificato per supportare la crescita aziendale sul mercato. Inoltre, è necessario pianificare le successioni, gestire i movimenti del mercato interno del lavoro, creare team di gestione efficaci attraverso lo sviluppo gestionale e organizzativo, e mantenere l'equilibrio interno, l'etica e la motivazione.

Tali compiti, soprattutto quelli riguardanti il reclutamento, la formazione e la retribuzione del personale, non vengono più svolti dagli organi di linea, impegnati nell'implementazione della strategia aziendale, ma da un dipartimento del personale specializzato;

- Nella fase di maturità o di crescita controllata, il mercato è maturato, i margini decrescono e si tende a porre l'attenzione, anche da parte del sistema di gestione delle risorse umane a convergere verso la riduzione dei costi.

L'obiettivo dell'impresa è quello di incoraggiare un turnover sufficiente per favorire nuove aperture, promuovere la mobilità come strumento di riorganizzazione e controllare i costi del lavoro. Tutto ciò permette un miglioramento della produttività presente, ma soprattutto futura.

In quest'ottica, si aggiunge la fase che gli autori Baird e Meshoulam definiscono di "integrazione funzionale": al fine di migliorare la produttività aziendale futura, le varie divisioni operative in cui si suddivide l'azienda devono essere integrate e coordinate tra loro. In risposta a ciò, la gestione delle risorse umane deve coordinare ed integrare i piani di reclutamento, di formazione e di compensazione, eliminando le possibili ridondanze. In questo modo, vengono create maggiori opportunità e possibilità di innovazione per l'impresa.

- Nella fase di declino, infine, l'azienda è volta a pianificare e implementare la riallocazione della forza lavoro, razionalizzare i costi, attivare servizi di consulenza per la riqualificazione, al fine di migliorare la produttività.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, essa assume un ruolo rilevante all'interno dell'impresa, in quanto elemento garante del futuro dell'azienda stessa. I programmi di gestione delle risorse umane sono integrati non solo tra loro, ma con le varie funzioni aziendali. Infatti, prima di prendere importanti decisioni riguardanti il business aziendale, vengono considerati gli effetti sulle risorse umane, sia che si tratti di una acquisizione o di un nuovo prodotto o, ancora, di entrare in un nuovo mercato.

Competitive advantage models

Questo secondo filone di studi pone l'attenzione su quali siano le pratiche di gestione delle risorse umane che meglio di altre siano coerenti con alcune strategie di business perseguite dall'impresa.

Come i *"life-cycle models"*, anche i *"competitive advantage models"* adottano un approccio contingente, anche se l'elemento considerato di maggiore interesse non è la fase del ciclo di vita dell'organizzazione, bensì le proprie strategie competitive.

Secondo questa teoria, si assume, infatti, che i manager adottino determinate strategie competitive, e con esse, particolari pratiche di gestione delle risorse umane, a seconda del contesto in cui vengono ad operare.

Di seguito proponiamo due delle più conosciute metodologie per descrivere l'approccio contingente: il modello di Schuler e Jackson (1987) e il modello di Miles and Snow (1984).

Gli studiosi Schuler e Jackson fondano la propria metodologia sull'idea "porteriana", ovvero esistono tre elementi chiave alla base del vantaggio competitivo di un'organizzazione: la leadership di costo, la differenziazione verso la qualità e il servizio, e il focus su particolari nicchie di mercato. Gli autori identificano delle pratiche e delle politiche di gestione delle risorse umane capaci di orientare i comportamenti individuali e quindi di supportare al meglio le strategie competitive prefissate, quali: sviluppo dell'innovazione, riduzione dei costi e innalzamento della qualità.

Si riportano alcuni esempi chiarificatori¹⁹.

Strategia di innovazione: l'obiettivo dell'impresa è quello di offrire ai propri clienti beni o servizi diversi da quelli della concorrenza.

Tale obiettivo può essere raggiunto costituendo un sistema di gestione delle risorse umane nel quale venga favorita la creatività, e quindi l'innovazione, attraverso la condivisione e lo scambio di idee ed informazioni.

A tal scopo si dovrà:

- Privilegiare compiti per i quali è previsto un lavoro di gruppo;
- Basare i percorsi di formazione e di carriera sull'acquisizione di ampie competenze;
- Calcolare le retribuzioni in base a logiche interne, piuttosto che in linea con il mercato;
- Basare le valutazioni dei lavoratori sulle prestazioni di gruppo in un'ottica di lungo periodo.

Strategia di costo: l'azienda si propone di offrire beni e servizi a un costo più basso dei diretti concorrenti.

In questo caso l'impresa orienterà il proprio sistema di gestione del personale il più possibile focalizzato sulla riduzione dei costi e sul controllo stretto degli operatori da parte dei manager.

Questo si concretizza in:

- Ruoli stabili e specializzati;
- Livelli essenziali di formazione e sviluppo delle risorse;
- Sistemi di carriera che enfatizzano la specializzazione e l'efficienza;
- Sistemi retributivi in linea con il mercato;
- Valutazioni delle prestazioni focalizzate sull'efficienza e orientate al breve periodo.

¹⁹ Tratto da: Schuler R.S. and Jackson S. E. (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", pp. 207-210.

Strategia di qualità: l'azienda si propone di offrire beni e servizi il più possibile vicini e rispondenti alle esigenze del cliente.

Le aziende che perseguono una strategia di qualità dovranno, invece, orientare il sistema di gestione delle risorse umane verso l'incentivazione di comportamenti orientati al lungo periodo, volti ad incrementare l'affidabilità e l'adesione agli obiettivi aziendali, da parte dei lavoratori.

Il sistema dovrà, dunque, prevedere:

- “Job descriptions” o indicazioni della propria mansione esplicite e relativamente stabili;
- Un elevato livello di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte aziendali;
- Un sistema di formazione che permetta di acquisire competenze di ruolo via via maggiore;
- Un sistema di valutazione delle prestazioni sia individuale che di gruppo e orientato ai risultati di medio periodo;
- Un sistema retributivo relativamente egualitario che enfatizzi il concetto di stabilità del rapporto di lavoro.

Il secondo modello analizzato nell'ambito dei “*competitive advantage models*” è quello di Miles e Snow (1978 e successivamente rivisto nel 1984).

Gli autori individuano differenti tipologie di “*business strategy*”: strategia di difesa; esplorativa; analitica e reattiva, indicando per ognuna, le strategie, le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane più adeguate.

Vediamole nel dettaglio:

Quando la strategia di business è di tipo difensiva (o *defender*), l'impresa si concentra innanzitutto sul mantenimento dell'attuale posizione competitiva.

Anziché assumere rischi e cercare nuove opportunità, l'azienda ha come obiettivo quello di mantenere stretti rapporti con i propri clienti attuali, senza innovare. In questo caso, è importante l'efficienza interna, supportata dal sistema di gestione delle risorse umane

focalizzato al controllo e mantenimento della base clienti, al fine di offrire prodotti affidabili e di alta qualità destinati ad una clientela stabile.

La strategia di tipo esplorativa (o *prospector*) è invece caratterizzata dal desiderio di innovare e cogliere le opportunità offerte dal mercato. A tal fine la gestione delle risorse umane deve favorire la flessibilità dell'organizzazione e l'orientamento all'apprendimento.

Questa strategia si adatta bene ad ambienti dinamici e in crescita, nei quali la creatività è più importante dell'efficienza.

Se la strategia di business è analitica (o *analyzer*) il suo primo obiettivo è quello di minimizzare i rischi e di massimizzare le opportunità aziendali. L'impresa vuole mantenere un livello di attività stabile e al contempo cerca di innovare.

La strategia analitica si configura come strategia a metà tra quella esplorativa e quella difensiva, in quanto, alcuni dei propri prodotti vengono indirizzati verso ambienti stabili nei quali viene perseguita una strategia d'efficienza elaborata per mantenere i clienti attuali; altri, invece, verranno indirizzati verso ambienti nuovi e più dinamici, dove la crescita è possibile.

In questo senso, il sistema di gestione delle risorse umane deve bilanciare la tensione all'efficienza e alla flessibilità.

Da ultimo, la strategia reattiva (o *reactor*), non viene considerata come una vera e propria strategia perseguibile, ma può essere identificata come uno stato di instabilità che porta l'organizzazione ad adottare una delle tre strategie sopra esposte per rispondere alle minacce o alle opportunità ambientali che vengono a proporsi nell'immediato.

1.3.3 Approccio Configurazionale

Questo approccio si sviluppa come conseguenza alle critiche mosse all'“approccio contingente”, considerato troppo semplificativo della realtà organizzativa aziendale.

Il modello contingente, infatti, si basa sull'assunto che vi sia una relazione lineare tra le variabili strategiche di una organizzazione (innovazione, costi, qualità) e le variabili interne, ovvero la gestione delle risorse umane, senza tener conto della cultura aziendale che può influenzare la politica di gestione del personale, e senza far alcun riferimento al settore di business in cui l'organizzazione opera.

Inoltre, una ulteriore critica mossa all'“approccio contingente” è la mancata attenzione verso gli interessi dei dipendenti, focalizzandosi unicamente sul raggiungimento delle performance aziendali. Infine, un legame troppo rigido tra indirizzo strategico e sistema di gestione delle persone può limitare la flessibilità di un'organizzazione nella gestione del cambiamento.

Da quanto sopra precede l'“approccio configurazionale” si prefigge di superare i limiti del modello contingente. Esso pone l'attenzione non su singole pratiche di gestione delle risorse umane, ma sulla coerenza interna dell'insieme di tali pratiche, tenendo presente, allo stesso tempo, l'integrazione tra gestione delle risorse umane e strategie aziendali.

In quest'ottica, infatti, una gestione delle risorse umane capace di supportare le performance dell'organizzazione non solo deve garantire una coerenza tra il sistema di gestione delle risorse umane e la strategia aziendale, dando luogo ad una “integrazione verticale”, ma deve anche essere in grado di mantenere una coerenza interna, realizzando una “integrazione orizzontale” fra le varie politiche di gestione delle risorse umane, quali ricerca, selezione, formazione, sviluppo. Esse devono saper interagire tra loro in modo sinergico²⁰ rafforzandosi reciprocamente.

Inoltre, deve esserci coerenza tra il sistema di gestione delle risorse umane e le altre variabili organizzative, quali i meccanismi di coordinamento e la cultura aziendale.

²⁰ Sinergia: l'impatto combinato delle politiche e delle pratiche di gestione delle risorse umane è superiore alla somma degli effetti che le singole politiche e pratiche hanno sulle performance aziendali.

In quest'ottica, dunque, si passa dallo studio delle singole pratiche di gestione delle risorse umane, allo studio di configurazioni di pratiche di gestione.

Un esempio di approccio configurazionale viene realizzato dagli studiosi Delery e Doty (1996), i quali individuano per la “*business strategy*” difensiva e per la “*business strategy*” esplorativa, una configurazione delle pratiche di gestione delle risorse umane capace di massimizzare sia l'integrazione orizzontale sia quella verticale.

Per quanto riguarda la strategia difensiva, il sistema di gestione delle risorse umane, al fine di instaurare una relazione con i propri dipendenti di lungo periodo, deve:

- Riconoscere e valorizzare i dipendenti che possiedono conoscenze e competenze specifiche, sviluppandoli attraverso programmi di formazione collegati a percorsi di carriera interna;
- Valutare i lavoratori in base al loro comportamento, quindi sulla loro crescita, piuttosto che sui risultati di breve termine;
- Cercare di sviluppare un ambiente con basso turnover per ridurre i costi elevati della formazione e dello sviluppo di nuovi dipendenti.

Per poter raggiungere tali obiettivi, è fondamentale che i lavoratori siano ascoltati e sia data loro la sicurezza della stabilità della relazione d'impiego.

A differenza della strategia difensiva, la strategia esplorativa, essendo sviluppata in un contesto dinamico, non necessita di instaurare relazioni di lungo periodo con i propri lavoratori e, conseguentemente, le pratiche di gestione delle risorse umane devono orientarsi verso una continua ricerca di nuovi talenti e di percorsi formativi aggiornati, in quanto le competenze necessarie per perseguire questo tipo di strategia di business sono in continua evoluzione.

Le pratiche di gestione del personale prevedono:

- La definizione del lavoro generale e non di compiti specifici;
- Poca sicurezza della relazione d'impiego;
- La valutazione viene correlata ai risultati;
- I sistemi di retribuzione sono basati sulla condivisione dei profitti (sistemi di “*profit-sharing*”).

Infine, proprio perché la relazione tra impresa e dipendente non è orientata al lungo periodo, ma al breve periodo, ai lavoratori vengono offerte poche opportunità di carriera interna, non viene attuato un sistema di training formale e viene data loro una limitata voce e autonomia in azienda.

1.4 Le prospettive e lo sviluppo futuro dello Strategic Human Resource Management

Studi recenti, partendo dagli approcci esposti nel paragrafo precedente, in merito al legame tra sistema di gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali, hanno approfondito le considerazioni trattate, introducendo un quarto approccio: quello “contestuale”.

“L’approccio contestuale” propone un’importante cambiamento dal punto di vista dell’analisi dei sistemi di gestione delle risorse umane aziendali, in quanto, diversamente dagli altri approcci, universalistico, contingente e configurazionale, può essere applicato a diversi ambienti, cogliendo e descrivendo, in questo modo, le particolarità dei contesti geografici industriali.

Questo approccio nasce contemporaneamente al processo di globalizzazione che ha portato le imprese a dover identificare diversi sistemi di gestione del personale in linea con le culture nazionali dei diversi Paesi in cui operano.

Alcuni autori hanno ritenuto necessario, pertanto, espandere il campo di indagine dello Strategic Human Resource Management, considerando non solo il funzionamento interno di un sistema di gestione delle risorse umane e come esso supporta il raggiungimento degli obiettivi di business dell’azienda, ma anche le sue relazioni con il contesto esterno, inteso come contesto istituzionale, sociale e culturale in cui si colloca²¹.

Il contributo offerto dall’approccio contestuale è quello di aver posto l’attenzione al rapporto tra il sistema di gestione delle risorse umane e il suo contesto.

²¹ Vedi Brewster: “Globalizing Human Resource Management”, 1999.

A differenza degli altri approcci che hanno considerato il contesto come una variabile di contingenza, cioè casuale, gli studi che fanno proprio l'“approccio contestuale” propongono modelli che integrano la gestione delle risorse umane in un quadro “macro”, ovvero in un contesto che influenza ed è influenzato a sua volta dalla strategia delle risorse umane.

Di conseguenza, le strategie non sono solo spiegate attraverso il loro contributo alle performance organizzative, ma anche attraverso gli effetti che producono sull'ambiente esterno.

Si pensi, a tal riguardo, al numero di attori considerati dai precedenti approcci, importanti per la definizione di un sistema di gestione delle risorse umane che sia efficace e che impatti le prestazioni dell'azienda.

Nell'“approccio universalistico” si assume che la gestione delle risorse umane sia un sottosistema di gestione dell'azienda, la cui efficacia può essere aumentata attraverso l'implementazione di una serie di pratiche interne alla Direzione del personale, unico attore considerato in tali studi.

Nell'“approccio contingente” emerge oltre alla Direzione del personale anche la figura del Top Management, il quale ha il compito di definire le strategie dell'organizzazione cui il sistema di gestione delle risorse umane, se vuole essere efficace, deve conformarsi.

Nell'“approccio configurazionale”, il sistema di gestione delle risorse umane deve integrarsi con gli altri sistemi di gestione interni all'azienda, con la necessità di considerare, oltre alla Direzione del personale e il Top Management, anche tutti i manager responsabili degli altri sistemi di gestione, quali, ad esempio, il sistema di gestione della produzione o delle vendite.

Invece, con l'“approccio contestuale”, il numero degli attori che devono essere considerati nella progettazione, gestione e valutazione del sistema di gestione delle risorse umane, cresce ulteriormente, inglobando anche fattori esterni, quali, ad esempio, l'influenza delle pubbliche amministrazioni, dei sindacati e il condizionamento sociale ed istituzionale.

Bisogna tener conto, però, che quest'ultimo approccio non deve essere visto come alternativa ai primi tre approcci, bensì come complementare.

Concludiamo ora la trattazione analizzando, in breve, gli sviluppi futuri dello “Strategic Human Resource Management”. Gli studiosi, nell’elaborare le loro tesi, si sono concentrati principalmente sul numero di attori interessati agli impatti del sistema di gestione delle risorse umane e sulle prestazioni aziendali da considerare nella ricerca.

Per quanto riguarda gli attori interessati agli impatti del sistema di gestione delle risorse umane, alcuni studiosi quali Way e Johnson (2005), partendo dagli studi compiuti precedentemente da autori quali, Jackson e Schuler (1995), Becker (1997), arricchiscono l’“approccio contestuale” con la considerazione dell’importanza strategica del cosiddetto *“multiple-stakeholder framework”*²².

Secondo tale concezione, nella formulazione e nell’attuazione delle strategie del personale, deve essere considerato, un numero più ampio di soggetti interessati. Questo perché, come spiegano studi precedenti, gli stakeholder sia interni che esterni, possono influenzare le decisioni strategiche e possono esserne a loro volta, influenzati. È molto importante, quindi, per mantenere il vantaggio competitivo dell’impresa nel lungo periodo, considerare nelle strategie aziendali, e quindi anche nella formulazione delle strategie di risorse umane, una pluralità di stakeholder.

Pertanto, il “valore” del sistema di gestione delle risorse umane, che si realizza attraverso l’efficacia organizzativa, può rafforzarsi se ha la capacità di rispondere a esigenze interne ed esterne all’organizzazione.

Per quanto riguarda, invece, le prestazioni aziendali da considerare nella ricerca, esse interessano la pluralità di stakeholder, comportando, in questo modo, la necessità di considerare non solo le prestazioni finanziarie aziendali, ma anche le performance sociali e ambientali.

Di conseguenza, una gestione delle risorse umane strategica deve essere in grado di supportare un’organizzazione non solo nel raggiungimento dei suoi obiettivi finanziari ma anche nel perseguimento delle performance sociali e ambientali. Tali prestazioni rappresentano infatti preziosi indicatori del valore di una società in un’ottica di lungo periodo.

²² Introdotta da Schuler e Jackson nel 2003.

Su questo tema si concentrano Boudreau e Ramstad (2005), che sottolineano come siano in atto due importanti cambiamenti nella gestione delle risorse umane:

- Da un lato le imprese devono attrarre, trattenere e sviluppare talenti in grado di supportare la competitività in un contesto globalizzato sempre più complesso, contribuendo all'innovazione;
- Dall'altro lato il sistema di gestione delle risorse umane deve sviluppare azioni con una costante ottica di lungo periodo per supportare i risultati finanziari, sociali e ambientali di un'organizzazione.

1.5 Conclusioni

In questo primo capitolo abbiamo analizzato come i cambiamenti tecnologici, economici e sociali fanno sì che le organizzazioni dipendano sempre più dalle risorse umane per poter raggiungere i propri obiettivi; queste quindi, devono essere sempre più integrate nella strategia aziendale e non più essere considerate come mero costo aziendale, bensì come fonte del vantaggio competitivo aziendale.

In questo senso si inserisce il filone di studi dello “Strategic Human Resource Management”, il quale in sintesi riguarda:

- Lo sviluppo di una integrazione verticale tra strategie organizzative e sistema di gestione del personale;
- Il raggiungimento di una integrazione orizzontale, ovvero la creazione di un sistema coerente di gestione delle risorse umane;
- La collaborazione tra i professionisti delle risorse umane con i manager di linea dell'impresa, venendo coinvolti nei processi decisionali circa la strategia da perseguire;
- La dimostrazione di diversi approcci per spiegare come il sistema di risorse umane impatta le performance dell'organizzazione.

In secondo luogo, abbiamo visto come, partendo da un approccio di tipo “contestuale”, basato sulla “teoria degli stakeholder”, stia acquisendo sempre più importanza una visione

“multi-stakeholder”, nella quale il sistema di gestione delle risorse umane non impatta solo sui risultati economico-finanziari dell’impresa, ma influisce direttamente anche sui risultati in campo sociale e ambientale.

A tal proposito, si parla appunto di *“stakeholder view of the firm”* la quale sarà il punto centrale degli studi futuri in tema di “Strategic Human Resource Management”.

Nel corso della trattazione, infine, è stato illustrato l’argomento della Direzione del personale e delle sue tre diverse configurazioni, facendo riferimento alla figura professionale del Responsabile di gestione del personale.

All’interno del sistema di gestione delle risorse umane giocano un ruolo fondamentale le funzioni di ricerca e selezione del personale, in quanto gli errori che possono essere commessi in questo momento, avranno ripercussioni, anche gravi, sul futuro dell’azienda. È necessario, pertanto, pianificare tali attività in modo coerente con le esigenze dell’impresa, reclutando e selezionando le persone più idonee.

Nei prossimi capitoli affronteremo l’argomento della ricerca e della selezione del personale da un punto di vista economico ed organizzativo, procedendo dapprima attraverso l’economia dei contratti per trovare metodologie che permettano all’impresa di selezionare i candidati effettivamente idonei al posto di lavoro offerto, per poi discutere sui principali strumenti di ricerca e di selezione utilizzati dalle imprese.

CAPITOLO SECONDO

2. La Selezione del Personale attraverso l'Economia dei contratti

Come possono le imprese selezionare i lavoratori “migliori” tra quelli disponibili o, più propriamente, quelli più adatti alla posizione lavorativa ricercata?

Molte discipline quali la psicologia, la sociologia, l'organizzazione aziendale, hanno proposto una serie di modalità per cercare di individuare le caratteristiche “ottimali” di un rapporto di lavoro.

L'economia, allo stesso modo, ha a lungo affrontato il tema delle relazioni professionali, concentrandosi, di recente, su temi legati prettamente alla performance della singola impresa²³.

L'approccio economico, a differenza di altre discipline, si caratterizza per due aspetti:

- esamina gli “agenti” nella relazione impresa - lavoratore, come razionali²⁴ che cercano di massimizzare la propria funzione di utilità ovvero il proprio benessere personale;
- considera l'esistenza di informazioni asimmetriche nel rapporto tra “principale – agente” ovvero l'agente possiede informazioni che il principale ignora e le utilizza a proprio vantaggio e a danno della controparte.

Come già affrontato descrivendo la teoria dell'agenzia²⁵, il vantaggio informativo può riguardare:

²³ A tal proposito, si è sviluppato un interessante filone di letteratura, soprattutto inglese, sotto il nome di “*Personnel economics*” o “*Economia del personale*”.

L'economia del personale, secondo uno dei precursori, Edward Lazear (1995), comprende un'ampia area tematica che include i mercati interni del lavoro, gli incentivi, la retribuzione, la valutazione del personale e il turnover, inteso come “*il complesso delle assunzioni e delle separazioni che avvengono in un'impresa in un dato intervallo di tempo*”.

²⁴ In economia, secondo la teoria neoclassica, nel rapporto di lavoro, un agente si definisce razionale quando, per perseguire i propri obiettivi, effettua scelte efficienti tenendo conto di una serie di vincoli, quali le informazioni e le risorse disponibili; le condizioni del mercato del lavoro in cui opera e il sistema normativo e istituzionale che regola i rapporti lavorativi.

²⁵ Vedi primo capitolo, pp. 8 e ss.

- l'informazione disponibile, ovvero una parte ha conoscenze rilevanti che possono incidere sul risultato della relazione impresa - lavoratore, mentre l'altra, l'impresa, non ne dispone o potrebbe disporne solo sostenendo costi;
- l'azione posta in essere, cioè una parte assume un comportamento che non può essere osservato dall'altra parte, a meno di sostenerne i costi.

Nel primo caso l'asimmetria informativa riguarda una situazione di "*hidden information*" o "informazione nascosta", la quale si manifesta già nel momento in cui le parti stipulano un contratto, generando così un problema di "selezione avversa".

Nel secondo caso si ha una situazione di "*hidden action*" o "azione nascosta", che nasce successivamente alla stipula del contratto, creando un problema di "azzardo morale".

A causa dell'asimmetria informativa, la parte che ha minori informazioni, sapendo che l'altra si comporterà in modo opportunistico cercando di massimizzare il proprio guadagno, non darà seguito alla transazione, causando, di conseguenza, il fallimento del mercato del lavoro, ovvero lo scambio, che potrebbe essere realizzato proficuamente per entrambe le parti, non viene concluso a causa di informazione imperfetta tra le stesse.

Per tale motivo, la scienza economica cerca di formalizzare i comportamenti razionali delle parti, costretti ad operare in contesti di informazione asimmetrica, studiando, attraverso diversi meccanismi contrattuali e strumenti organizzativi, soluzioni in grado di affrontare il problema della "selezione avversa" e dell' "azzardo morale".

Facendo riferimento al rapporto di lavoro, nel quale l'impresa non è generalmente in grado di conoscere le abilità dei lavoratori che si candidano per il posto di lavoro offerto ed inoltre non è in grado di osservare l'intensità del loro impegno una volta assunti, in questo capitolo analizziamo le modalità attraverso le quali le imprese riescono a selezionare i candidati più idonei a ricoprire la posizione lavorativa offerta, mediante meccanismi di "*screening*" o di "selezione" e di "*signalling*" o di "segnalazione".

Nel capitolo seguente, vedremo, invece, gli strumenti più diffusi utilizzati dalle organizzazioni per reclutare e selezionare i possibili candidati.

2.1 I Meccanismi di Screening: la selezione dei lavoratori nel mercato del lavoro

Le tipologie e le capacità dei lavoratori, tra i quali l'impresa può selezionare i nuovi dipendenti, non sono sempre omogenee. I lavoratori, infatti, manifestano diverse abilità e attitudini, provengono da realtà scolastiche diverse, possono aver maturato esperienze lavorative differenti ed essere spinti da motivazioni diverse.

Queste differenti caratteristiche si traducono in diversi livelli di produttività che possono influenzare le performance dell'impresa.

Se le caratteristiche di ogni soggetto fossero facilmente osservabili dai potenziali datori di lavoro, non si avrebbero particolari problemi di selezione, in quanto essi potrebbero assumere i lavoratori migliori e più adatti alle mansioni da svolgere, mediante una valutazione iniziale.

Dato che la selezione dei lavoratori avviene in condizioni di informazione incompleta e asimmetrica, in quanto i lavoratori sono meglio informati sulle proprie caratteristiche e abilità rispetto ai potenziali datori di lavoro, si può verificare un problema di “selezione avversa”, in cui i candidati sono incentivati a nascondere i propri punti di debolezza e a mettere in luce solo i propri punti di forza, con la conseguenza che l'impresa rischia di selezionare i lavoratori meno abili, a scapito di quelli effettivamente più abili.

Allo stesso modo, le imprese, offrendo contratti che prevedono un unico livello salariale, rischiano di attrarre solo i lavoratori meno abili, perdendo, invece, quelli più capaci.

Questo perché i lavoratori, nell'accettare un'opportunità lavorativa, tengono conto della propria “utilità o salario di riserva” che corrisponde a quella somma di denaro che un lavoratore otterrebbe se, anziché accettare il contratto di lavoro di una determinata impresa, concludesse l'accordo con un'altra impresa oppure si mettesse in proprio.

Generalmente i lavoratori più abili hanno salari di riserva più alti di quelli medi che un contratto unico può offrire, mentre i lavoratori meno abili sarebbero incentivati ad accettare tale contratto, in quanto il loro salario di riserva è inferiore a quello medio offerto.

Così facendo, si determina un problema di “selezione avversa”, per il quale solo i lavoratori meno abili accetteranno il contratto offerto dall’impresa.

Per ovviare a queste conseguenze negative, le imprese hanno interesse a seguire particolari strategie che inducono i soggetti maggiormente informati a rivelare le informazioni private in loro possesso.

Tali meccanismi possono essere di due tipi:

- “*screening*” o “*selezione*”, attuato dalla parte meno informata, solitamente l’impresa;
- “*signalling*” o “*segnalazione*”, attuato dalla parte informata, ovvero il lavoratore.

In questa sede analizzeremo il meccanismo di “*screening*”, rinviando al prossimo paragrafo la “*segnalazione*”.

I meccanismi di “*screening*” permettono di offrire condizioni contrattuali in grado di attirare solo i candidati con le caratteristiche desiderate e di scoraggiare i lavoratori meno adatti.

In questo senso, i lavoratori saranno indotti ad auto-selezionarsi e quindi a rivelare le loro capacità effettive.

Esistono diversi meccanismi di “*screening*” che l’impresa può utilizzare a proprio vantaggio:

- Contratti basati sui “salari di efficienza”, ovvero vengono offerti livelli retributivi elevati;
- “*Performance related – pay*”, mediante la quale viene legata la retribuzione alla performance del lavoratore;
- Applicazione del sistema dei “profili salariali crescenti con l’anzianità di servizio” nei contratti di prova ovvero, assunzioni precedute da un periodo di prova, dopo il quale i lavoratori giudicati positivamente sono assunti a tempo indeterminato ricevendo un salario più elevato;
- Offerta di contratti differenziati per diverse tipologie di lavoratori, il cosiddetto “menù dei contratti”.

Esaminiamoli più nel dettaglio.

2.1.1 Meccanismo dei “Salari di efficienza”

La teoria dei “salari di efficienza” presuppone che l’impresa paghi salari più elevati rispetto al livello che garantisce l’equilibrio tra la domanda e l’offerta di lavoro, allo scopo di aumentare la produttività e l’efficienza dei lavoratori.

Con riguardo alla selezione del personale e al problema della “selezione avversa”, le imprese utilizzano tale meccanismo quando ritengono che coloro che percepiscono salari più elevati siano i lavoratori più produttivi, rispetto a coloro che invece accettano una riduzione salariale.

Questo avviene in quanto gli individui con scarse capacità dispongono di opportunità alternative poco redditizie e sono quindi propensi ad accettare salari più bassi. Invece, i lavoratori con abilità elevate, essendo consapevoli di poter trovare altri impieghi altamente remunerativi presso altre imprese o lavorando in proprio, non sono disposti ad accettare salari modesti.

Le imprese, considerando ciò, sanno che i lavoratori si proporranno solo se il salario offerto dall’impresa sarà pari o superiore al loro salario di riserva.

Pertanto, fissando un salario troppo basso, l’impresa attirerà solo i lavoratori peggiori, le cui opportunità alternative sono scarse.

Aumentando il livello salariale, invece, cominciano ad essere reclutati anche i lavoratori più abili.

In questo modo, la qualità media del “pool” dei candidati, e quindi la qualità media dei lavoratori assunti aumenta, e con essa è maggiore anche la probabilità di assumere candidati abili, anche se ex –ante i lavoratori sono indistinguibili.

Applicando, invece, una remunerazione pari al salario di riserva dei lavoratori più abili, si corre il rischio di attrarre tutti i lavoratori indistintamente.

Sapendo questo, le imprese fisseranno il livello ottimale del salario, in modo tale che massimizzi i profitti dell’impresa, tenuto conto degli effetti sulla qualità dei lavoratori assunti.

Questo salario viene definito “salario di efficienza”²⁶.

²⁶ Contributo originale di Weiss, 1980.

L'impresa avrà convenienza a pagare un salario alto o di "efficienza" quando:

- La percentuale dei lavoratori abili è più alta rispetto a quella dei lavoratori meno abili;
- Il differenziale tra la produttività dei due lavoratori ($Y_H - Y_L$) è elevato, o meglio, tanto più alto è Y_H rispetto a Y_L , tanto più è probabile che all'impresa convenga pagare il salario alto.

Al contrario, tanto più il salario di riserva dei lavoratori abili è maggiore, rispetto al salario di riserva dei meno abili, tanto meno sarà probabile che l'impresa abbia convenienza a pagare un salario di efficienza.

Pertanto, affinché l'impresa abbia convenienza a pagare un salario di efficienza, il differenziale tra i due salari di riserva non deve essere tanto elevato.

Si riporta ora un esempio per chiarire meglio il meccanismo dei "Salari di efficienza"²⁷.

Supponiamo che vi siano tre tipologie di lavoratori che l'impresa può attrarre:

H = lavoratori molto abili;

M = lavoratori ad abilità medie;

L = lavoratori meno abili.

Si suppone che i lavoratori di tipo H siano presenti per il 40% del totale dei candidati, il tipo M 40%, e il tipo L per il 20%.

Tipo	%	Salario di riserva	Produttività (y)
H	40	1200	2800
M	40	1000	2200
L	20	800	1600

Se l'impresa offre un salario di 800 (o appena superiore) pari al salario di riserva dei lavoratori di tipo L, solo questi ultimi saranno disposti a lavorare presso l'impresa.

²⁷ Tratto da M. De Paola, V. Scoppa, 2008.

In questo caso, i profitti per lavoratore che l'impresa otterrebbe saranno pari a: $\Pi = (Y - w)$ ovvero

$$\Pi = 1600 - 800 = 800.$$

Se invece l'impresa fissasse il salario pari a 1000, saranno attirati sia i lavoratori meno abili sia quelli di medie abilità, innalzando così la qualità media dei lavoratori assunti.

Sapendo che il 20% sono lavoratori meno abili e il 40% corrispondono a lavoratori con medie abilità, l'impresa ha una probabilità pari al 33% (o $1/3$) di selezionare un lavoratore "L" (20% su un totale del 60% di lavoratori che si candidano); mentre ha una probabilità del 66% (o $2/3$) di selezionare un lavoratore "M" (40% del totale del 60%).

I profitti attesi dell'impresa, in questa circostanza, saranno: $\Pi = [p_L (Y_L) + p_M (Y_M)] - w$ ovvero

$$\Pi = [(1/3) (1600) + (2/3) (2200)] - 1000 = 980.$$

Il valore dei profitti attesi, che si potrebbero realizzare fissando un salario pari a 1000 sono maggiori rispetto alla situazione nella quale viene offerto un salario più basso.

Infine, se venisse offerto un salario pari a 1200, salario di riserva dei lavoratori abili, l'impresa attirerebbe tutti i lavoratori.

In questo caso, tenendo sempre conto della distribuzione dei diversi tipi di lavoratori sul totale della popolazione lavorativa, i profitti attesi dell'impresa sarebbero:

$$\Pi = [p_L (Y_L) + p_M (Y_M) + p_H (Y_H)] - w$$

$$\Pi = [(0.2) 1600 + (0.4) 2200 + (0.4) 2800] - 1200 = 1120$$

I profitti attesi, come si può notare nei tre diversi casi, diventano maggiori man mano che l'impresa paga un salario più elevato.

Questo perché, nonostante l'incremento del costo del lavoro, all'aumentare del salario i profitti attesi crescono poiché si ha la possibilità di selezionare tra un "pool" migliore di lavoratori e quindi aumenta la probabilità di attrarre e quindi selezionare lavoratori con abilità elevate.

In conclusione, attraverso il meccanismo dei “Salari di efficienza” l’impresa riesce ad attrarre lavoratori con elevate abilità, però non in modo perfetto, in quanto insieme ad essi possono proporsi i lavoratori con abilità inferiori.

2.1.2 Meccanismi “Performance related-pay”

Questa strategia di “screening” parte dal presupposto che solo i lavoratori migliori saranno propensi ad accettare un tipo di contratto che prevede la remunerazione connessa alla produttività o alla performance realizzata²⁸.

I lavoratori a bassa produttività, invece, consapevoli di poter percepire solo un salario basso, saranno scoraggiati dal candidarsi a lavorare presso tale impresa.

In questo modo si può realizzare il meccanismo di auto-selezione.

Per analizzare tale meccanismo si considerano, per semplicità, due categorie di lavoratori:

H = Lavoratori abili (rappresentano coloro che possiedono le caratteristiche ricercate dall’impresa);

L = Lavoratori meno abili (coloro che non hanno le caratteristiche che li rendano sufficientemente produttivi per il posto di lavoro da ricoprire).

La produttività a loro corrispondente è:

Y_H = produttività dei lavoratori abili;

Y_L = produttività dei lavoratori meno abili.

Affinché un lavoratore possa effettuare la propria scelta in modo razionale, confronterà il salario a lui offerto con il proprio “salario di riserva”, indicato con “V”.

Si suppone che il salario di riserva “V” sia per i lavoratori abili pari a \bar{w}_H , mentre per i lavoratori meno abili pari a \bar{w}_L .

Generalmente $V_H \geq V_L$ ovvero $\bar{w}_H \geq \bar{w}_L$.

²⁸ I contratti, che collegano la remunerazione alla performance realizzata, possono essere posti in essere a condizione che sia possibile misurare la produzione in maniera oggettiva e non risulti eccessivamente costoso.

A causa dell'asimmetria informativa, l'impresa non è in grado di distinguere a priori il tipo di lavoratore che si candida per il posto offerto.

Tuttavia, se è possibile o poco costoso misurare in maniera oggettiva la produzione ottenuta da ciascun lavoratore, l'impresa, utilizzando un contratto di lavoro in cui il salario è legato alla produzione realizzata, può riuscire a selezionare solo coloro che hanno una produttività elevata.

Il più diffuso e semplice contratto incentivante, che le imprese possono offrire ai lavoratori, consiste in uno schema lineare, in cui il salario rappresenta una certa quota "b" del valore della produzione ottenuta da ciascun lavoratore (y_H o y_L).

Tale parametro "b" è compreso tra 0 e 1: $0 \leq b \leq 1$.

Il valore del salario sarà quindi pari a: $w = by$. Il parametro "b" rappresenta "l'intensità dell'incentivo", ovvero, misura quanto è forte il legame tra la remunerazione e la produzione. Maggiore è il valore del parametro, maggiore sarà l'importanza attribuita alla produzione realizzata e quindi la remunerazione corrispondente.

Il parametro "b" dovrà essere scelto in modo tale che solo i lavoratori più abili abbiano convenienza ad accettare il contratto offerto dall'impresa, ossia ad auto-selezionarsi.

In questo senso, il vincolo che dovrà essere soddisfatto affinché solo i lavoratori abili abbiano convenienza ad offrirsi è:

$$by_H \geq \bar{w}_H \quad (\text{retribuzione del lavoratore H} \geq \text{salario di riserva del lavoratore H})$$

Se soddisfatto, tutti i lavoratori abili avranno convenienza ad offrirsi.

Il parametro "b" dovrà quindi essere: $b \geq \frac{\bar{w}_H}{y_H}$.

Affinché la selezione sia perfetta, l'impresa deve porre un'altra condizione che consenta di disincentivare, nel contempo, i lavoratori meno abili:

$$by_L < \bar{w}_L \quad (\text{retribuzione del lavoratore L} < \text{salario di riserva del lavoratore L})$$

In questo modo, il lavoratore con minori abilità non avrà alcuna convenienza ad offrirsi, in quanto il salario che riceverà sarà inferiore alle opportunità alternative.

In questo senso, il parametro “b” dovrà essere: $b < \frac{\bar{w}_L}{y_L}$.

Se entrambi i vincoli vengono soddisfatti contemporaneamente, l’impresa ottiene una selezione perfetta dei lavoratori.

Il parametro “b” dovrà quindi essere collocato in modo tale da essere sufficientemente alto per incoraggiare i lavoratori più abili, ma non troppo alto per evitare di attirare anche i lavoratori meno abili, ovvero:

$$\frac{\bar{w}_H}{y_H} \leq b < \frac{\bar{w}_L}{y_L}$$

Tuttavia non è detto che si riesca a collocare il parametro “b” esattamente a metà tra questi due valori.

Affinché questa condizione sia soddisfatta è necessario che in “proporzione” $\bar{w}_L < \bar{w}_H$ meno di quanto $y_L < y_H$.

Si riporta, a tal proposito, un esempio numerico.

Nel caso in cui:

$\bar{w}_H = 8$ $\bar{w}_L = 5$ (espressi in migliaia di €)

$y_H = 6$ $y_L = 4$

Il valore di “b” sarebbe: $1,3 \leq b < 1,25$. In questo caso, però, la condizione non sarebbe rispettata e non si riuscirebbe a proporre un contratto “Performance related – pay” che consente di selezionare in modo perfetto, cioè attirare solo i lavoratori più abili.

Se, invece:

$\bar{w}_H = 6$ $\bar{w}_L = 5$ (espressi in migliaia di €)

$y_H = 6$ $y_L = 4$

La condizione sarebbe invece rispettata, in quanto: $1 \leq b < 1,25$. In questo caso l’impresa riesce a selezionare in modo perfetto i lavoratori, attirando i più abili e scoraggiando i meno abili.

Analizziamo ora mediante una rappresentazione grafica l'efficacia dei contratti "Performance related – pay".

È possibile rappresentare le diverse caratteristiche dei lavoratori in un grafico (Figura 2.1) che mostra le preferenze relative al salario, rappresentato sull'asse delle ordinate (W), e allo sforzo prestato, raffigurato sull'asse delle ascisse (e) per raggiungere un determinato livello di produttività (y).

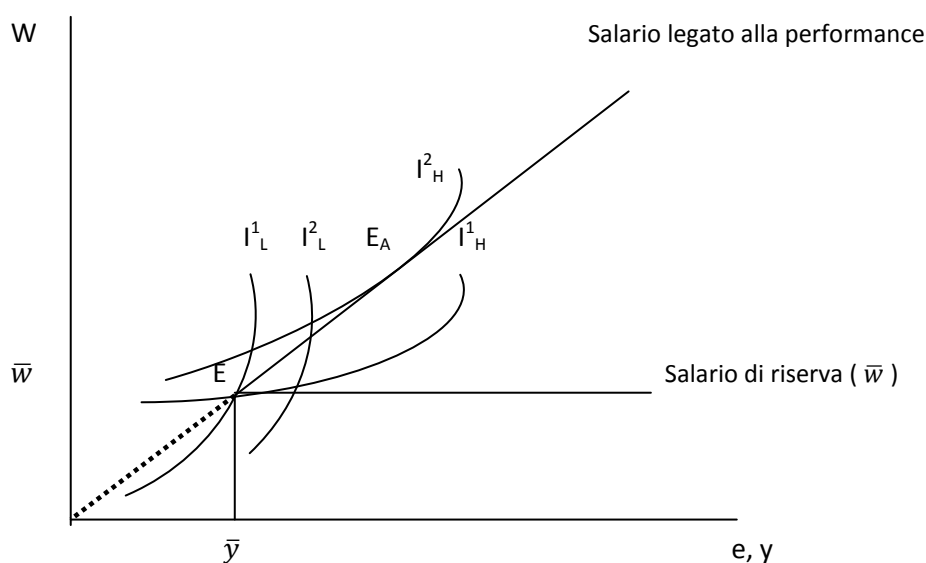


Figura 2.1: l'effetto di selezione della retribuzione legata alla performance²⁹.

Dal grafico possiamo vedere come un minor livello di abilità richieda un maggiore sforzo da parte del lavoratore, quindi una maggiore disutilità e quindi un non interesse a proporsi, in quanto i lavoratori meno abili dovranno impegnarsi molto di più per ottenere lo stesso output dei lavoratori più abili.

Per questo motivo, i lavoratori a bassa utilità (L) presentano curve di indifferenza (I_L) crescenti e molto inclinate, poiché all'aumentare dello sforzo è necessario, per mantenere invariata la loro utilità, pagare loro un salario molto maggiore come compensazione.

Viceversa, i lavoratori più abili (H) hanno curve di indifferenza relativamente piatte (I_H), poiché per indurli ad aumentare il livello di impegno, mantenendo costante l'utilità, è sufficiente un incremento del salario relativamente più contenuto.

²⁹ Tratto da: M. De Paola, V. Scoppa, 2008.

Nel grafico è, inoltre, rappresentata la relazione tra il salario percepito, la produzione ottenuta e le opportunità dei lavoratori.

Si suppone, per semplicità, che ad ogni unità di sforzo corrisponde un'unità di produzione ($e = y$), dove con "e" indichiamo "l'effort" o "impegno" e che i salari di riserva dei due tipi di lavoratori siano uguali, pari a \bar{w} fisso, ottenuto con un impegno minimo pari a: $\bar{e} = \bar{y}$, (punto E).

In questo caso le curve di indifferenza, ovvero le combinazioni di $(w ; e, y)$ che assicurano al lavoratore lo stesso livello di soddisfazione, sarebbero rispettivamente I_H^1 per i lavoratori abili e I_L^1 per i meno abili.

Il contratto retributivo incentivante, viene invece rappresentato dalla retta crescente che parte dall'origine. In questo caso la retribuzione dell'agente cresce all'aumentare della performance (per livelli superiori a \bar{y}), secondo la funzione $w = by$.

In questo caso, i lavoratori più abili possono ottenere una maggiore utilità, scegliendo uno sforzo (e) e un salario corrispondenti al punto E_A , collocato su una curva di indifferenza più elevata, ad esempio sulla curva di indifferenza I_H^2 .

Di conseguenza, i lavoratori più abili sono attratti dall'impresa, in quanto accettando il contratto, possono passare a una curva di indifferenza più elevata: da I_H^1 a I_H^2 e quindi ottenere, sfruttando al meglio le proprie capacità, una maggiore retribuzione.

Al contrario, i lavoratori meno abili non hanno convenienza ad accettare il contratto offerto, in quanto qualsiasi punto scelto sulla retta $w = by$ conduce ad un peggioramento della retribuzione rispetto a quella che si otterrebbe scegliendo un contratto che paga un salario fisso.

Questo perché i lavoratori meno abili scegliendo, ad esempio, una combinazione maggiore di salario e impegno, otterrebbero una retribuzione inferiore posizionandosi su una curva di indifferenza più bassa; I_L^2 anziché I_L^1 .

Tali lavoratori opterebbero, quindi, per una occupazione alternativa, dove l'utilità resta invariata a I_L^1 .

Per concludere, l'utilizzo di contratti "Performance related – pay", per selezionare lavoratori abili, garantisce una selezione perfetta solo quando viene fissato l'incentivo maggiore del salario di riserva dei lavoratori abili, ma non troppo alto rispetto a quello dei lavoratori meno abili. Se la condizione non viene rispettata l'azienda non riuscirà a distinguere i lavoratori e dovrà utilizzare altre metodologie come test e colloqui che comportano costi rilevanti. Inoltre, per poter essere utilizzato al meglio, il sistema di retribuzione legato alla performance deve basarsi su performance valutabili oggettivamente e direttamente imputabili al lavoratore e, in mancanza di tali condizioni, non sarà praticabile.

2.1.3 I contratti di prova

Un altro sistema, oltre il meccanismo "Performance related - pay", che porta i lavoratori ad auto-selezionarsi, è quello basato su un meccanismo di "salari crescenti", utilizzato mediante un periodo di prova che viene fatto precedere all'assunzione vera e propria.

In questo caso il lavoratore viene impiegato per un periodo di prova iniziale, al termine del quale viene assunto definitivamente solo se dimostra di avere le effettive capacità richieste dall'impresa.

Il contratto di prova può essere utilizzato, in alternativa ai contratti "*performance related – pay*", quando diviene troppo costoso misurare frequentemente "l'output", la prestazione, del lavoratore.

In questo caso, i contratti, la cui remunerazione viene legata alla performance, risultano essere poco convenienti per l'impresa.

Con i contratti di prova, invece, è possibile giudicare la performance del lavoratore complessivamente dopo un certo periodo di tempo, valutando oltre le variabili misurabili oggettivamente quali ad esempio il numero di unità prodotte, anche la capacità del lavoratore di risolvere i problemi, di essere creativo, di essere diligente sul posto di lavoro e la sua capacità di collaborazione.

In questo modo, l'impresa potrà decidere, una volta verificate le effettive capacità del lavoratore, se assumerlo a tempo indeterminato oppure svincolarlo dall'impegno contrattuale.

Questa tipologia di contratti viene definita *"up – or – out"* in quanto prevede l'assunzione a tempo indeterminato (up) o l'uscita dall'impresa (out).

Affinché questi contratti siano efficaci per la selezione devono essere strutturati in modo tale da attirare solo i lavoratori abili, in quanto se attirassero anche i lavoratori meno abili, pur riuscendo a mandarli via una volta finito il periodo di prova, l'azienda sarebbe comunque costretta a sostenere dei costi durante il periodo medesimo, derivanti dalla scarsa produttività dei lavoratori e dal loro eventuale addestramento.

Si riporta un esempio per descrivere il meccanismo di selezione mediante contratti di prova. Supponiamo che i lavoratori abili abbiano un salario di riserva pari a \bar{w}_H , mentre il salario di riserva dei lavoratori meno abili sia pari a \bar{w}_L , con $\bar{w}_H > \bar{w}_L$.

Per poter valutare accuratamente le capacità del lavoratore occorre all'impresa un certo numero di periodi lavorativi pari a *"K"*, al termine dei quali sarà in grado di valutare con certezza se il lavoratore possiede alte o basse abilità.

Indichiamo invece con *"N"*, il numero di periodi totali di vita lavorativa.

Durante il periodo di prova l'impresa paga un salario pari a *"w_p"*, mentre, una volta assunto il lavoratore, pagherà a questi un salario pari a *"w_A"*.

Per semplicità, il tasso d'interesse, che deve essere considerato per effettuare confronti intertemporali come in questo caso, è nullo.

Come per il sistema *"Performance related – pay"*, anche per i contratti di prova devono essere rispettate alcune condizioni affinché siano attirati presso l'impresa solo i lavoratori abili e siano scoraggiati i lavoratori meno abili.

L'obiettivo dell'impresa, nell'utilizzare questo sistema di selezione, infatti, è quello di scoraggiare i candidati meno abili a presentarsi per il periodo di prova, al fine di non dover sopportare i relativi costi di formazione e gli oneri dovuti alla scarsa produttività del lavoratore.

Affinché i lavoratori poco abili siano disincentivati, il loro vantaggio economico complessivo derivante dall'accettare il contratto deve essere inferiore all'utilità di riserva, ovvero, inferiore alle opportunità alternative che il mercato del lavoro può offrire loro.

Deve dunque valere la seguente condizione: $Kw_p + (N - K)\bar{w}_L \leq N\bar{w}_L$.

Kw_p è il salario complessivo che il lavoratore poco abile otterrebbe durante il periodo di prova, cioè per K periodi.

Dopo K periodi, però, l'impresa riesce a verificare la scarsa abilità del lavoratore in prova e lo licenzia. Il lavoratore, quindi, nei restanti periodi lavorativi ($N - K$), otterrà il proprio salario di riserva \bar{w}_L .

In alternativa, il lavoratore poco abile potrà ottenere in tutti i periodi (N) il proprio salario di riserva \bar{w}_L accettando un diverso impiego.

Dalla disequazione sopra scritta, si ottiene³⁰:

$$w_p \leq \bar{w}_L.$$

Pertanto, per scoraggiare i lavoratori meno abili ad accettare il lavoro, il salario pagato durante il periodo di prova " w_p " deve essere inferiore al loro salario di riserva \bar{w}_L .

In questo modo, preferiranno opportunità lavorative alternative che garantiscano loro almeno il salario di riserva \bar{w}_L . Tale livello salariale " w_p " verrà offerto sia ai lavoratori meno abili che ai lavoratori abili.

Consideriamo nel corso della trattazione, la condizione $w_p \leq \bar{w}_L$ con il segno di uguaglianza: $w_p = \bar{w}_L$, ovvero l'impresa fissa il salario di prova pari al salario di riserva dei lavoratori poco abili.

Il secondo vincolo che deve essere rispettato è quello che consente di attirare i lavoratori abili.

Tale condizione impone che: $Kw_p + (N - K)w_A \geq N\bar{w}_H$.

³⁰ Per una maggiore comprensione si riportano i calcoli relativi alla disequazione: $Kw_p + (N - K)\bar{w}_L \leq N\bar{w}_L$
 $Kw_p + N\bar{w}_L - K\bar{w}_L \leq N\bar{w}_L$;
 $Kw_p \leq K\bar{w}_L$;
 $w_p \leq \bar{w}_L$.

Kw_p è il salario che il lavoratore abile otterrà durante il periodo di prova, pari a quello pagato ai lavoratori meno abili.

Una volta verificate le sue effettive capacità sarà assunto definitivamente e riceverà per il restante periodo lavorativo $(N - K)$ il salario " w_A ".

In alternativa, se non dovesse accettare il contratto di prova proposto, egli percepirebbe il proprio salario di riserva \bar{w}_H in ogni periodo lavorativo (N) .

Considerando che per rispettare il primo vincolo è necessario che $w_p = \bar{w}_L$, sostituendolo nella disequazione $Kw_p + (N - K)w_A \geq N\bar{w}_H$, si ottiene:

$$K\bar{w}_L + (N - K)w_A \geq N\bar{w}_H,$$

da cui, dopo alcuni passaggi³¹, si ottiene:

$$w_A \geq \bar{w}_H + \left[\frac{K}{N-K} \right] (\bar{w}_H - \bar{w}_L).$$

La disequazione così scritta mostra il salario da pagare ai lavoratori assunti a tempo indeterminato, il cosiddetto "salario di conferma".

Anche in questo caso, se la valutazione delle capacità dei lavoratori è semplice da effettuare e può avvenire in tempi brevi ($K \rightarrow 0$), l'impresa fisserà il salario di conferma " w_A " pari al salario di riserva del lavoratore abile: $w_A = \bar{w}_H$.

³¹ Per una maggiore comprensione si riportano i calcoli relativi alla disequazione: $K\bar{w}_L + (N - K)w_A \geq N\bar{w}_H$
 $(N - K)w_A \geq N\bar{w}_H - K\bar{w}_L$;

$$w_A \geq \frac{N\bar{w}_H - K\bar{w}_L}{N - K};$$

$$w_A \geq \frac{N\bar{w}_H - K\bar{w}_H + K\bar{w}_H - K\bar{w}_L}{N - K};$$

$$w_A \geq \frac{\bar{w}_H (N - K) + K(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{N - K};$$

$$w_A \geq \frac{\bar{w}_H (N - K)}{N - K} + \frac{K(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{N - K};$$

$$w_A \geq \bar{w}_H + \left[\frac{K}{N - K} \right] (\bar{w}_H - \bar{w}_L).$$

Se, invece, il periodo di prova necessario per scoprire le abilità del lavoratore richiede tempi lunghi, il salario, che l'impresa dovrà corrispondere al lavoratore nel momento in cui lo assumerà, dovrà essere molto più elevato del salario di riserva \bar{w}_H .

Come conseguenza, il lavoratore abile dovrà essere ricompensato per i bassi salari ricevuti durante il periodo di prova ovvero $w_p = \bar{w}_L$, che risulta essere inferiore al proprio salario di riserva \bar{w}_H , che avrebbe ottenuto se avesse lavorato per un'altra impresa. Ricordiamo, infatti, che $\bar{w}_H > \bar{w}_L$.

Si potrà, pertanto, indurre il lavoratore abile a rinunciare a possibilità alternative, solo se lo si ricompensa adeguatamente una volta accertate le sue capacità, ovvero offrendogli un salario $w_A > \bar{w}_H$.

Infine, con riferimento alla disequazione sopra scritta, il salario di conferma " w_A " dovrà aumentare tanto più elevato è \bar{w}_H e maggiore sarà la differenza tra i salari di riserva delle due tipologie di lavoratori ($\bar{w}_H - \bar{w}_L$).

Riportiamo alcuni esempi numerici per verificare tali considerazioni. Con riferimento al periodo di prova, se " K " fosse inizialmente pari a 4 mesi e aumentasse successivamente a 1 anno, per un periodo lavorativo complessivo N pari a 10 anni, e i salari di riserva fossero rispettivamente $\bar{w}_H = 10$ e $\bar{w}_L = 7$, il salario che l'impresa dovrà corrispondere sarà:

con $K = 4$ mesi

$$w_A \geq 10 + \frac{0,34}{10-0,34} (10 - 7)$$

$$w_A \geq 10,10$$

Con $K = 1$ anno

$$w_A \geq 10 + \frac{1}{10-1} (10 - 7)$$

$$w_A \geq 10,33$$

Con riferimento, invece, al differenziale tra ($\bar{w}_H - \bar{w}_L$), se \bar{w}_H aumentasse da 10 a 15, mantenendo invariati gli altri dati, il salario di conferma che l'azienda dovrà corrispondere sarà:

$$w_A \geq 15 + \frac{0,34}{10-0,34} (15 - 7)$$

$$w_A \geq 15,28$$

Dall' analisi svolta possiamo concludere che il salario di prova " w_p " coincide con il salario di riserva dei lavoratori poco abili, \bar{w}_L ; mentre quello di conferma " w_A " dipende dal valore assunto da una serie di variabili, tra cui la durata del periodo di prova e il valore dei salari di riserva.

Il valore " w_A ", infatti, sarà tanto maggiore quanto più lunga sarà la durata del periodo di prova " K " necessario all'impresa per scoprire le reali caratteristiche dei lavoratori e tanto più grande sarà la differenza tra i salari di riserva dei lavoratori con abilità diverse.

Utilizzando tale meccanismo contrattuale l'impresa riesce a selezionare, rispettando i suddetti vincoli, i lavoratori dotati di capacità effettive.

2.1.3.1 Contratti di prova con durata predefinita

Nel paragrafo precedente abbiamo analizzato i contratti di prova basati su una durata " K " variabile, stabilita in funzione del tempo necessario all'impresa per scoprire e conoscere con certezza le abilità dei lavoratori.

Nella realtà, però, la durata del periodo di prova " K ", non viene decisa dall'impresa, bensì viene regolata da norme legislative³², pertanto, può capitare che al termine di tale periodo, l'impresa non sia ancora in grado di conoscere con certezza le caratteristiche dei lavoratori esaminati.

Riprendendo il nostro esempio relativo alle due tipologie di lavoratori " H " e " L ", supponiamo che l'impresa sia in grado di individuare, alla fine del periodo di prova di durata \bar{K} , tutti i lavoratori con elevata produttività, mentre sarà capace di riconoscere i lavoratori scarsamente produttivi solo con una certa probabilità, che indichiamo con p , mentre con $(1 - p)$ la probabilità di non riuscire ad individuarli e quindi di assumerli insieme ai lavoratori abili.

In questa circostanza, una volta terminato il periodo di prova, l'impresa assumerà con certezza i lavoratori abili, mentre potrà commettere l'errore di assumere lavoratori meno abili, pagando loro un salario maggiore rispetto alla loro effettiva produttività.

³² La durata dei contratti di prova è fissata dai CCNL (Contratti collettivi nazionali di lavoro), e non può comunque essere superiore ai 6 mesi.

Soltanto nel momento in cui l'impresa scoprirà le loro effettive capacità, i lavoratori meno abili saranno invitati a lasciare l'azienda.

In questo caso, il vincolo di auto - selezione, che deve essere rispettato per i lavoratori abili, rimane:

$$\bar{K}w_p + (N - \bar{K})w_A \geq N \bar{w}_H$$

per cui, il salario percepito nel periodo di prova $\bar{K}w_p$, sommato al salario di conferma w_A , una volta accertate le reali capacità, deve essere maggiore del salario di riserva che il lavoratore abile otterrebbe in tutto il periodo lavorativo "N".

Di contro, in questo caso, il vincolo di auto-selezione per i lavoratori meno abili sarà:

$$\bar{K}w_p + (N - \bar{K})[p\bar{w}_L + (1 - p)w_A] \leq N\bar{w}_L.$$

La disequazione mostra che se il lavoratore accetta il contratto proposto dall'impresa ottiene per il periodo di prova il salario " w_p ", mentre per i restanti $(N - \bar{K})$ periodi successivi all'assunzione, potrà o con probabilità p essere scoperto dall'impresa, venendo quindi licenziato, e ottenere così il proprio salario di riserva \bar{w}_L , oppure con probabilità $(1 - p)$, non venire scoperto e ricevere un salario pari a " w_A ". In alternativa, il lavoratore meno abile potrà non accettare il contratto dell'impresa e ottenere da un diverso impiego il proprio salario di riserva \bar{w}_L per tutto il periodo "N".

Il vincolo di auto - selezione per i lavoratori poco abili può essere riscritto nel seguente modo³³:

³³ Per una migliore comprensione, si riportano i calcoli della seguente disequazione:

$$w_p \leq \frac{\bar{w}_L[N - p(N - \bar{K})] - (1 - p)(N - \bar{K})w_A}{\bar{K}} \text{ così ottenuta:}$$

$$\bar{K}w_p + (N - \bar{K})[p\bar{w}_L + (1 - p)w_A] \leq N\bar{w}_L;$$

$$\bar{K}w_p \leq N\bar{w}_L - (N - \bar{K})[p\bar{w}_L + (1 - p)w_A];$$

$$\bar{K}w_p \leq N\bar{w}_L - (N - \bar{K})p\bar{w}_L - (N - \bar{K})(1 - p)w_A;$$

$$w_p \leq \frac{N\bar{w}_L - Np\bar{w}_L + \bar{K}p\bar{w}_L - (N - \bar{K})(1 - p)w_A}{\bar{K}};$$

$$w_p \leq \frac{\bar{w}_L(N - Np + \bar{K}p) - (N - \bar{K})(1 - p)w_A}{\bar{K}};$$

$$w_p \leq \frac{\bar{w}_L [N - p(N - \bar{K})] - (1 - p)(N - \bar{K})w_A}{\bar{K}}.$$

Supponendo che la disequazione sopra scritta sia rispettata con segno di uguaglianza, per trovare il salario di conferma “ w_A ” sostituiamo questa equazione nel vincolo di auto-selezione per i lavoratori abili ovvero in: $\bar{K}w_p + (N - \bar{K})w_A \geq N \bar{w}_H$.

In questo modo si otterrà il salario che dovrà essere corrisposto ai lavoratori effettivamente capaci³⁴:

$$w_A \geq \bar{w}_L + \frac{N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N - \bar{K})}.$$

La formula così ottenuta spiega come il salario di conferma “ w_A ” aumenti:

- se si riduce la probabilità p di scoprire i lavoratori scarsamente produttivi;
- se aumenta il salario di riserva \bar{w}_H o si riduce \bar{w}_L ;
- se aumenta la durata del periodo di prova \bar{K} .

Analizziamo queste affermazioni con qualche esempio numerico semplificato.

$$w_p \leq \frac{\bar{w}_L [N - p(N - \bar{K})] - (N - \bar{K})(1 - p)w_A}{\bar{K}}.$$

³⁴Si riportano i calcoli relativi alla disequazione: $w_A \geq \bar{w}_L + \frac{N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N - \bar{K})}$

Sostituiamo nella disequazione $\bar{K}w_p + (N - \bar{K})w_A \geq N \bar{w}_H$, la disequazione $w_p = \frac{\bar{w}_L [N - p(N - \bar{K})] - (N - \bar{K})(1 - p)w_A}{\bar{K}}$.

$$\bar{K} \left(\frac{\bar{w}_L [N - p(N - \bar{K})] - (N - \bar{K})(1 - p)w_A}{\bar{K}} \right) + (N - \bar{K})w_A \geq N \bar{w}_H;$$

$$(N - \bar{K})w_A \geq N \bar{w}_H - \bar{K} \left(\frac{\bar{w}_L [N - p(N - \bar{K})] - (N - \bar{K})(1 - p)w_A}{\bar{K}} \right);$$

$$(N - \bar{K})w_A \geq N \bar{w}_H - \bar{w}_L [N - p(N - \bar{K})] + (N - \bar{K})(1 - p)w_A;$$

$$(N - \bar{K})w_A - (N - \bar{K})(1 - p)w_A \geq N \bar{w}_H - \bar{w}_L [N - p(N - \bar{K})];$$

$$(N - \bar{K})w_A [1 - (1 - p)] \geq N \bar{w}_H - N\bar{w}_L + Np\bar{w}_L - \bar{K}p\bar{w}_L;$$

$$(N - \bar{K})(p)w_A \geq N(\bar{w}_H - \bar{w}_L) + p\bar{w}_L(N - \bar{K});$$

$$w_A \geq \frac{N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N - \bar{K})} + \frac{p\bar{w}_L(N - \bar{K})}{p(N - \bar{K})};$$

$$w_A \geq \frac{N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N - \bar{K})} + \bar{w}_L.$$

Si suppone che la probabilità di riuscire a scoprire i lavoratori poco abili sia pari a 0.9, mentre la durata del periodo di prova sia 6 mesi e il periodo lavorativo complessivo sia di 10 anni. Il salario di riserva \bar{w}_H sia pari a 10, mentre il salario di riserva \bar{w}_L sia pari a 7.

Con questi dati è possibile osservare come il salario di conferma " w_A " per riuscire ad attirare i lavoratori capaci, deve essere:

$$w_A \geq 7 + \frac{10(10-7)}{0.9(10-0.5)}$$

$$w_A \geq 10.50$$

Nel caso in cui la probabilità si riducesse, da $p = 0.9$ a 0.5 , il salario di conferma sarà pari a:

$$w_A \geq 13.32$$

Da questo semplice esempio possiamo notare come una riduzione della probabilità possa portare ad un aumento consistente del salario di conferma.

Lo stesso effetto può essere raggiunto se il salario di riserva \bar{w}_H aumenta, ad esempio passando da 10 a 15.

In questo caso, tenendo costanti gli altri valori dell'esempio precedente, il salario di conferma sarà pari a:

$$w_A \geq 7 + \frac{10(15-7)}{0.9(10-0.5)}$$

$$w_A \geq 16.36$$

Come si può notare, aumentando il valore di \bar{w}_H , l'impresa dovrà aumentare il salario di conferma.

Allo stesso modo, se si riduce il salario di riserva \bar{w}_L , ad esempio, da 7 passa a 4, il salario w_A sarà:

$$w_A \geq 4 + \frac{10(10-4)}{0.9(10-0.5)}$$

$$w_A \geq 11$$

La medesima considerazione, infine, può essere fatta con riferimento alla durata del periodo di prova " \bar{K} ".

Tenendo costanti gli altri valori dell'esempio precedente, ricordiamo, $p = 0.9$ e $N = 10$ anni, se la durata del periodo di prova da 6 mesi aumenta ad un anno, il salario di conferma sarà:

$$w_A \geq 7 + \frac{10(10-7)}{0.9(10-1)}$$

$$w_A \geq 10.7$$

Una volta calcolato w_A , lo si sostituisce nell'equazione:

$$w_p \leq \frac{\bar{w}_L[N-p(N-\bar{K})]-(1-p)(N-\bar{K})w_A}{\bar{K}},$$

ottenendo, in questo modo, il salario di prova " w_p ", che risulta essere uguale a³⁵:

$$w_p \leq \bar{w}_L - \frac{(1-p)N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{\bar{K}p}.$$

Dalle due equazioni trovate rispettivamente di " w_A " e di " w_p ", possiamo osservare che:

- " w_p " sarà sempre uguale o inferiore al salario di riserva dei lavoratori meno abili, \bar{w}_L ;
- " w_A ", invece, sarà sempre maggiore o uguale al salario di riserva dei lavoratori abili, \bar{w}_H .

³⁵ Si riportano i calcoli per ottenere il salario di prova " w_p ".

Si sostituisce nella disequazione $w_p \leq \frac{\bar{w}_L[N-p(N-\bar{K})]-(1-p)(N-\bar{K})w_A}{\bar{K}}$, il salario di conferma $w_A = \bar{w}_L + \frac{N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N-\bar{K})}$.

$$w_p \leq \frac{\bar{w}_L[N-p(N-\bar{K})]-(1-p)(N-\bar{K})[\bar{w}_L + \frac{N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N-\bar{K})}]}{\bar{K}};$$

$$\bar{K}w_p \leq \bar{w}_L[N-p(N-\bar{K})] - (1-p)(N-\bar{K})[\frac{p\bar{w}_L(N-\bar{K})+N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N-\bar{K})}];$$

$$p(N-\bar{K})\bar{K}w_p \leq p\bar{w}_L(N-\bar{K})[N-p(N-\bar{K})] - (1-p)(N-\bar{K})[p\bar{w}_L(N-\bar{K}) + N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)];$$

$$w_p \leq \frac{p\bar{w}_L(N-\bar{K})[N-p(N-\bar{K})]}{p(N-\bar{K})\bar{K}} - \frac{(1-p)(N-\bar{K})p\bar{w}_L(N-\bar{K})}{p(N-\bar{K})\bar{K}} + \frac{(1-p)(N-\bar{K})[N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)]}{p(N-\bar{K})\bar{K}};$$

$$w_p \leq \frac{\bar{w}_L[N-p(N-\bar{K})]}{\bar{K}} - \frac{(1-p)(N-\bar{K})\bar{w}_L}{\bar{K}} + \frac{(1-p)[N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)]}{\bar{K}p};$$

$$w_p \leq \frac{p\bar{w}_L[N-p(N-\bar{K})]-p(1-p)(N-\bar{K})\bar{w}_L+(1-p)[N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)]}{\bar{K}p};$$

$$w_p \leq \frac{p\bar{w}_L[N-pN+p\bar{K}]-p\bar{w}_L(N-\bar{K}-pN+p\bar{K})+(1-p)N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{\bar{K}p};$$

$$w_p \leq \frac{p\bar{w}_L\bar{K}+(1-p)N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{\bar{K}p};$$

$$w_p \leq \bar{w}_L + \frac{(1-p)N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{\bar{K}p}.$$

Inoltre, se la probabilità di individuare i lavoratori di scarsa qualità è pari a 1, allora il salario di prova sarà pari al salario di riserva \bar{w}_L .

Al contrario, se al termine del periodo di prova l'impresa non è in grado di riconoscere perfettamente i lavoratori scarsamente produttivi, ovvero ($p < 1$) il salario di prova sarà inferiore al salario di riserva \bar{w}_L , diventando, in alcuni casi, negativo.

Riportiamo un esempio numerico, per facilitare la comprensione di quanto dimostrato³⁶.

Si ipotizza che un contratto di prova offerto da un'impresa abbia durata un anno, mentre il rapporto di lavoro complessivo sia di 10 anni.

Le alternative esterne delle due categorie di lavoratori ($H = \text{High-ability}$; $L = \text{Low-ability}$), sono date da:

$$\bar{w}_L = 7 \quad \text{e} \quad \bar{w}_H = 10.$$

La probabilità che l'impresa, una volta trascorso il periodo di prova, riesca a scoprire le reali caratteristiche dei lavoratori scarsamente produttivi è pari a 0.9.

Applicando le formule sopra individuate, determiniamo il salario che l'impresa deve corrispondere al lavoratore durante il periodo di prova e il salario di conferma.

$$w_p \leq \bar{w}_L - \frac{(1-p) N (\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{\bar{K} p}$$

$$w_p \leq 7 - \frac{(1-0.9)10(10-7)}{0.9}$$

$$w_p \leq 3.67$$

$$w_A \geq \frac{N(\bar{w}_H - \bar{w}_L)}{p(N - \bar{K})} + \bar{w}_L$$

$$w_A \geq 7 + \frac{10(10-7)}{0.9(10-1)}$$

$$w_A \geq 10.7$$

Si può notare come il salario di prova che l'azienda dovrà corrispondere, pari a 3.67, è ben inferiore al salario di riserva dei lavoratori meno abili, pari infatti a 7.

Il salario di conferma, invece è di poco superiore all'alternativa esterna dei lavoratori abili:

$$10.7 > 10.$$

³⁶ tratto da: M. de Paola, V. Scoppa, 2008.

Se la probabilità di individuare i lavoratori di scarsa qualità è pari a 1, il salario di prova sarà:

$$w_p \leq 7 - \frac{(1-1)10(10-7)}{1}$$

$$w_p \leq 7$$

In questo caso, il salario di prova dovrà essere pari o appena inferiore al salario di riserva del lavoratore poco abile.

Infine, se la probabilità di valutare correttamente i lavoratori alla fine del periodo di prova si riducesse a 0.8, il salario di prova diventerebbe negativo:

$$w_p \leq 7 - \frac{(1-0.8)10(10-7)}{0.8}$$

$$w_p \leq -0.5$$

Molto spesso si ritrova questa soluzione nella realtà lavorativa. È frequente infatti che le imprese offrano durante il periodo di prova salari nulli o addirittura negativi. Si pensi, a tal proposito, al periodo di tirocinio per i giovani alle prime esperienze professionali che non ricevono alcuna retribuzione oppure, nel caso dei master presso importanti aziende, gli studenti sono disposti a pagare ingenti somme di denaro per poter lavorare come stagista, ottenendo così una formazione professionale e segnalare le proprie abilità lavorative.

Tuttavia, salari troppo bassi o addirittura negativi, possono scoraggiare non solo i lavoratori poco abili, ma anche quelli abili, che per semplici motivi di liquidità finanziaria, non sono in grado di indebitarsi oltre una certa soglia, in quanto non possono sopportare di ricevere un salario così basso nel periodo di prova.

2.1.4 Il menù dei contratti

Il “menù dei contratti” è un altro metodo di “screening” che può essere utilizzato dalle imprese per ricevere dai lavoratori le informazioni private da loro possedute mediante l’offerta di più contratti che possono avere caratteristiche diverse, a differenza dei sistemi visti in precedenza, quali il meccanismo dei “Salari di efficienza”, la “Performance related – pay” e i contratti di prova basati su “salari crescenti”, che prevedono l’offerta di un solo tipo di contratto.

In tal caso, infatti, le imprese possono stipulare ed offrire differenti proposte di lavoro che possono avere caratteristiche diverse in termini di retribuzione ed incentivi e lasciare che siano i lavoratori stessi a scegliere la tipologia di contratto che meglio si adatta alle proprie caratteristiche.

In questo modo i lavoratori, potendo scegliere tra differenti contratti, sono portati ad auto-selezionarsi e quindi a dichiarare le proprie effettive capacità. In particolare, se il “menù” viene strutturato adeguatamente, in modo tale che le differenze contrattuali permettano ai lavoratori abili di scegliere un contratto diverso rispetto a quello che sceglierebbero i lavoratori meno abili, il problema della selezione avversa verrebbe risolto. Questo perché in base al contratto proposto, l’impresa capirebbe il tipo di lavoratore che si candida.

Se ciò si verificasse, si raggiungerebbe il cosiddetto “equilibrio di separazione” ovvero l’equilibrio in cui ciascun soggetto facente parte di un certo gruppo di lavoratori sceglie esattamente il contratto pensato per quella tipologia di soggetto.

Nel caso contrario, invece, ovvero se l’azienda non riuscisse a strutturare un menù dei contratti che permetta ai lavoratori di auto – selezionarsi, si avrebbe un “equilibrio di aggregazione” o “pooling equilibrium”, per il quale l’impresa non riesce a distinguere dalla scelta del contratto, il gruppo di appartenenza del candidato.

Ovviamente, non è semplice implementare tale sistema. Per comprenderne la difficoltà, si riporta un esempio facendo sempre riferimento alle due tipologie di lavoratori: “H” e “L”, rispettivamente lavoratori abili e lavoratori poco abili.

Il “menù dei contratti” posto in essere dall’azienda per avere efficacia deve soddisfare due categorie di vincoli:

- Vincoli di “partecipazione”, che garantiscono l’accettazione da parte della controparte del contratto ad essa offerto. In questo caso si avranno diversi vincoli di partecipazione, a seconda del gruppo di appartenenza della controparte;
- Vincoli di “auto-selezione”, che garantiscono che ciascun soggetto appartenente a un particolare gruppo, preferisca scegliere un certo tipo di contratto realizzato esplicitamente per quella tipologia di persone cui appartiene, anziché un altro.

Se entrambe le categorie di vincoli vengono soddisfatti, si ottiene un “equilibrio di separazione”.

In questo modo i lavoratori si auto-selezionano, in quanto scegliendo un determinato contratto, segnalano all’impresa il tipo di lavoratore cui corrispondono.

Per strutturare un “menù dei contratti”, che garantisca “l’equilibrio di separazione”, è necessario però, sopportare costi, a volte ingenti. Se questi costi dovessero superare i vantaggi ottenibili, non risulterebbe conveniente utilizzare questo sistema.

Di conseguenza, non sarà possibile soddisfare entrambi i vincoli di auto-selezione e si otterrà, invece, come già anticipato, un “equilibrio di aggregazione”.

Quest’ultimo soddisfa i vincoli di partecipazione, ma non consente di selezionare i tipi di lavoratori.

Ad esempio, un “menù dei contratti” può essere strutturato in questo modo:

- Un impiego con periodo di prova con salario “ w ” crescente una volta che i lavoratori sono entrati di ruolo, ma con probabilità di entrata bassa;
- Un impiego con periodo di prova con un salario “ w ” fisso, minore rispetto a quello offerto dall’altro contratto una volta avuto il posto, ma con probabilità più alta di essere assunti.

In questo caso, i lavoratori più abili possono aver convenienza a scegliere l’impiego con pochi posti disponibili e ottenere una volta entrati un salario maggiore.

I lavoratori meno abili, invece, preferiscono l’impiego con un salario minore, ma avente più posti disponibili e quindi una maggiore probabilità di entrare in azienda.

In questo senso il meccanismo del “menù dei contratti” può avere una funzione di “screening” dei lavoratori.

Vediamo ora tale metodo attraverso un esempio con rappresentazione grafica, applicato alla selezione interna del personale³⁷.

L’azienda “X” vuole spingere i propri venditori, operanti in diverse aree geografiche più promettenti, ad accettare e a cercare di raggiungere obiettivi di vendita più ambiziosi.

³⁷ Tratto da: P. Milgrom, J. Roberts, 2005, pp. 585-587.

Se offrisse un semplice schema di commissione, ciascun venditore sarebbe incentivato a sottostimare il potenziale di vendite della sua area, raggiungendo, in questo modo, l'obiettivo fissato per le vendite, senza cercare di migliorare le performance.

Per evitare ciò, l'impresa struttura un "menù" composto da tre diversi tipi di contratti, la cui remunerazione è basata su uno stipendio fisso e su una commissione variabile in base all'output realizzato dal lavoratore.

Ogni contratto deve essere strutturato in modo tale che offra la più alta remunerazione su un certo quantitativo di vendite o performance realizzata.

Graficamente risulta essere come segue (Figura 2.2)

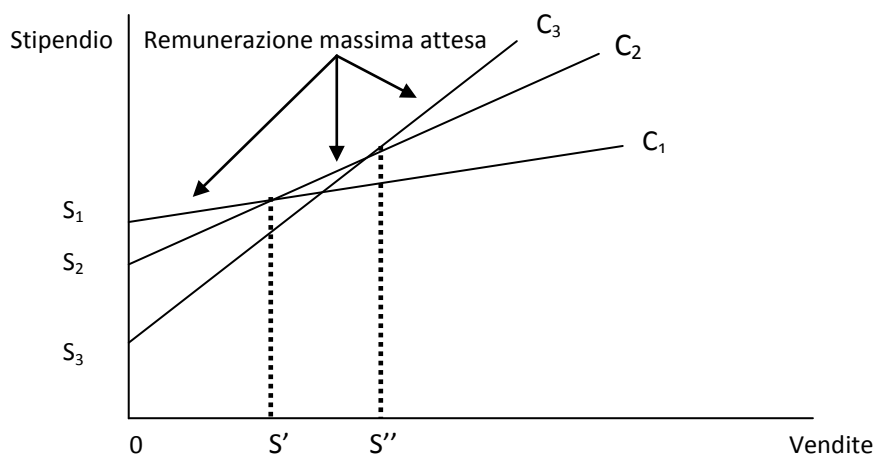


Figura 2.2 un esempio di "Menù di contratti".

Nel grafico le tre linee inclinate rappresentano i contratti che il candidato può scegliere.

L'inclinazione di ogni linea è data dalla percentuale della commissione sulle vendite, mentre l'intercetta sull'asse delle ordinate rappresenta lo stipendio pagato quando non viene realizzato alcuna vendita.

Il lavoratore potrà scegliere:

- il contratto numero 1 che offre lo stipendio più elevato (S_1) e la minore percentuale di commissione;
- il contratto numero 2 che offre uno stipendio più basso (S_2), ma una maggiore percentuale di commissione;

- il contratto numero 3 che offre uno stipendio ancora più basso (S_3), ma una percentuale ancora più alta di commissione.

Guardando, invece, le vendite:

- il contratto 1 garantisce il reddito più elevato se le vendite sono inferiori a S' ;
- il contratto 2 è il più conveniente nella regione compresa tra S' e S'' ;
- per livelli di vendite superiori a S'' , il contratto 3 offre un reddito maggiore.

Il lavoratore, di fronte a questi tre tipologie di contratto, in base alle capacità possedute e alle informazioni relative all'area geografica presidiata, sceglierà il contratto che gli garantisce un vantaggio economico superiore.

Ad esempio:

- chi si attende un volume di vendite inferiore a S' sceglierà il contratto 1, ovvero un contratto che gli garantisce una remunerazione più elevata, dato quel livello di vendite, basata principalmente sullo stipendio S_1 ;
- chi si aspetta, invece, un livello medio, compreso tra S' e S'' prenderà il contratto 2, che offre uno stipendio medio S_2 e una commissione media;
- chi prevede, infine, vendite elevate, ovvero un livello superiore a S'' opterà per il contratto 3 basato principalmente su forti incentivi e un livello salariale basso S_3 .

In questo modo è possibile offrire forti incentivi per i venditori nelle aree più promettenti, mentre chi opera in territori meno performanti può essere invogliato ad accettare una tipologia di contratto che lo remunera principalmente attraverso lo stipendio, proteggendolo, in tal modo, dalle conseguenze derivanti dalla scarsità delle vendite.

In questo senso, infine, si realizza un "equilibrio di separazione", in quanto i lavoratori appartenenti a tre diversi gruppi hanno convenienza ad accettare il contratto offerto, rispettando in questo modo il "vincolo di partecipazione" e sono portati a scegliere esattamente il contratto che meglio si adatta alle loro caratteristiche, in quanto garantisce loro il massimo vantaggio economico possibile, rispettando così il "vincolo di auto-selezione".

2.2 Il Meccanismo di Segnalazione o “Signalling”

La “segnalazione” o “signalling”, a differenza dei meccanismi di “screening” descritti nel paragrafo precedente, viene attuata dalla parte che ha maggiori informazioni nel rapporto di lavoro, al fine di trasmettere in modo credibile, attraverso dei “segnali”, l’informazione di possedere le caratteristiche particolari che la controparte richiede.

Nell’ambito del mercato del lavoro, questo meccanismo può risultare vantaggioso sia per i lavoratori abili sia per le imprese. I lavoratori più abili, grazie alle proprie capacità, sono consapevoli di essere particolarmente produttivi per quella data posizione lavorativa e possono voler informare i potenziali datori di lavoro delle proprie competenze possedute, poiché questo consentirebbe loro di ottenere un posto di lavoro migliore e un salario più elevato.

Allo stesso modo, i datori di lavoro accettano di buon grado di ricevere tali informazioni, in quanto faciliterebbe loro la selezione di un candidato valido. Tuttavia, non è facile da parte di chi possiede effettive capacità, trasferire tale informazione in modo credibile per la controparte.

Affinché la dichiarazione di possedere le qualità ricercate sia credibile; è infatti necessario sopportare dei costi definiti “costi di segnalazione”, tali per cui soltanto chi possiede quelle caratteristiche ricercate abbia convenienza a sostenerli, mentre risultino troppo costosi per i soggetti poco abili.

Pertanto, una segnalazione effettuata senza sopportare costi, oppure che risulti essere conveniente realizzarla da parte di tutti i lavoratori, non è credibile ed è priva di alcuna utilità.

Il modello più noto di “segnalazione” è quello elaborato dallo studioso Spence (1973)³⁸, che considera come segnale credibile l’acquisizione di un certo livello di istruzione, certificato da un titolo di studio, effettuato esclusivamente dagli individui con maggiori abilità e facilmente osservabile dalle imprese.

³⁸ Vedi Michael Spence, “Job Market Signaling”, “The Quarterly Journal of Economics”, 1973.

Analizziamo ora il suo funzionamento con un semplice esempio numerico³⁹.

Supponiamo che esistano due tipologie di lavoratori che conoscano privatamente il loro livello di produttività:

lavoratori molto abili (H), la cui produttività è pari a $y_H = 400$;

lavoratori poco abili (L), la cui produttività è invece pari a $y_L = 200$.

Se non esistesse un mezzo per discriminarli tra loro, i membri di entrambi gruppi sarebbero pagati con lo stesso salario, ovvero pari alla produttività attesa di un lavoratore scelto a caso. In questo caso, se la percentuale dei lavoratori altamente produttivi nella popolazione è del 30%, il salario risulterà pari a:

$$(0.3 * 400) + (0.7 * 200) = 260$$

Come si vede dall'esempio, l'impresa non avendo alcuna possibilità di discriminare i lavoratori, pagherà un salario uguale per tutti, che sarà maggiore rispetto alla produttività dei lavoratori meno abili e minore rispetto alla produttività dei lavoratori più abili.

È chiaro, quindi, che i lavoratori più produttivi vorrebbero essere riconosciuti come tali per ottenere in questo modo un salario almeno pari alla propria produttività.

Allo stesso tempo anche i datori di lavoro, che pagano troppo i lavoratori meno produttivi e non sono in grado di distinguere quelli più produttivi, vorrebbero che tale informazione fosse loro rivelata.

Al fine di distinguersi dai lavoratori meno abili, supponiamo che i lavoratori del gruppo con abilità più elevate abbiano la possibilità di effettuare un investimento in istruzione, acquisendo un certo titolo di studio, più elevato rispetto a quello dei lavoratori con minori abilità, osservabile e verificabile da una autorità esterna.

Se questo comportamento è noto, ovvero se solo coloro che posseggono elevate capacità produttive sono incentivati ad acquisire il titolo di studio, le imprese, basandosi sul possesso o meno del titolo, sapranno se il candidato appartenga alla tipologia di lavoratori abili o meno abili. In questo senso, il possesso di un determinato livello di scolarizzazione risulta essere un "segnale" delle abilità possedute dai lavoratori e quindi della loro produttività.

³⁹ Tratto da M. De Paola, V. Scoppa, 2008.

A tal proposito, l'autore Spence afferma che: *“l'istruzione costituisce effettivamente un segnale per riconoscere gli individui più produttivi se questi, grazie alle loro abilità innate, riescono a conseguire il titolo di studio a costi più bassi rispetto ai lavoratori meno produttivi”*.

Secondo l'autore, non è l'investimento in istruzione ad accrescere la produttività dei lavoratori, ma sono le abilità innate possedute da questi a renderli capaci di conseguire certi livelli di istruzione a costi più bassi e, al contempo, ad essere più produttivi nel mercato del lavoro.

Questo perché, le qualità necessarie per avere successo a scuola, quali l'intelligenza, la capacità di applicazione, la disponibilità al sacrificio e di accettare l'autorità, sono in gran parte le stesse caratteristiche che rendono un individuo più produttivo sul posto di lavoro.

Spence, nello spiegare la propria teoria, sottolinea che un maggior livello di istruzione non influisce direttamente su un aumento della produttività, tuttavia esiste una certa relazione positiva tra essi, derivante dal fatto che il possesso di determinate qualità innate permette ad un lavoratore di essere più produttivo.

Pertanto, come afferma l'autore, *“non esiste una relazione “causa – effetto” tra istruzione e produttività”*, ovvero l'istruzione non determina una maggiore produttività, ma *“è il possesso di determinate qualità che comporta sia il raggiungimento di un certo livello di istruzione a costi più bassi sia una maggiore produttività nel mondo del lavoro”*⁴⁰.

Con riferimento al nostro esempio, affinché i lavoratori più abili e quindi più produttivi abbiano convenienza a conseguire e a rivelare il possesso di un determinato titolo di studio, mentre i lavoratori meno abili siano scoraggiati ad acquisirlo, è necessario che si verifichino due condizioni:

⁴⁰ La teoria di Spence è stata confrontata con la teoria del “Capitale Umano” di Becker (1964), la quale sostiene, invece, che vi sia una relazione di causa-effetto tra istruzione e produttività, in quanto l'istruzione viene vista come una forma di investimento in capitale umano e pertanto, un aumento del livello di istruzione accresce la produttività dei lavoratori nel mercato del lavoro.

L'aumento della produttività, dovuto all'investimento in istruzione, si traduce poi in un aumento dei salari per il lavoratore. Vi è quindi una relazione causa-effetto che parte dall'istruzione e arriva ai salari attraverso l'incremento di produttività. Semplificando: maggiore istruzione -> causa produttività più elevata -> e quindi salari più elevati.

Studi empirici hanno dato eguale validità ad entrambe le teorie.

- I costi sopportati dai lavoratori più abili per acquisire il titolo di studio devono essere inferiori rispetto a quelli sostenuti dai lavoratori meno abili. Questo perché le abilità innate dei lavoratori più abili fanno sì che questi ottengano un certo titolo di studio richiesto a costi più bassi; in formula: $C_H < C_L$;
- Il differenziale salariale corrisposto dall'impresa ai due tipi di lavoratori, in formula $(W_H - W_L)$, dove $W_H > W_L$, deve essere tale da compensare la spesa sostenuta in istruzione dal lavoratore abile.

In questo modo saranno invogliati solo i lavoratori più abili ad investire in un aumento del livello di scolarizzazione distinguendosi dagli altri lavoratori e segnalando, così, in modo credibile all'impresa la loro elevata produttività.

Pertanto, affinché il possesso del titolo di studio sia un segnale credibile, è necessario che il differenziale salariale $(W_H - W_L)$, che determina la convenienza o meno ad acquisire il titolo, sia sufficientemente alto da compensare i costi sostenuti dai lavoratori maggiormente produttivi, ma non troppo da invogliare anche i lavoratori meno abili ad investire in istruzione, vanificando così la credibilità del titolo di studio come segnale di elevata produttività dei lavoratori.

In formula, la condizione che deve essere rispettata è:

$$C_H < (W_H - W_L) < C_L$$

In questo modo, l'impresa otterrà un "equilibrio di segnalazione", per il quale il possesso del titolo di studio è indice di elevata produttività, mentre la sua mancanza, rivela che il lavoratore non possiede elevate capacità. L'impresa quindi riuscirà a selezionare i lavoratori più produttivi, risolvendo il problema della "selezione avversa".

Vediamo ora, attraverso un esempio numerico, questo meccanismo⁴¹.

Riprendiamo i dati dell'esempio precedente, ovvero:

Lavoratori molto abili (H) hanno una produttività pari a $y_H = 400$;

Lavoratori poco abili (L) hanno una produttività pari, invece a $y_L = 200$.

⁴¹ Esempio tratto da: De Paola M. e Scoppa V., 2008.

Si suppone che il segnale, che le imprese possono utilizzare per verificare un certo livello di produttività posseduto o meno dal lavoratore al momento della selezione, sia il conseguimento di un certo titolo di studio.

Indichiamo con “h” il numero di anni di istruzione necessari per acquisire il titolo, mentre indichiamo genericamente con “C” il costo per acquisire l’istruzione, comprendente gli esborsi monetari e il costo-opportunità.

Rispettivamente, i costi di istruzione saranno:

$$C_H = \left(\frac{C}{y_H} \right) h \quad \text{per gli individui ad elevate abilità;}$$

$$C_L = \left(\frac{C}{y_L} \right) h \quad \text{per gli individui a bassa abilità.}$$

Supponendo, per semplicità, che “C” sia pari a 12000, otteniamo:

$$C_H = \left(\frac{12000}{400} \right) h = 30h$$

$$C_L = \left(\frac{12000}{200} \right) h = 60h$$

Come si può notare, i lavoratori abili “H” sopportano un costo “C_H” inferiore a quello sopportato dai lavoratori “L” se ottenessero anch’essi il titolo di studio richiesto: 60h > 30h .

Questa differenza in termini di costi evidenzia come i lavoratori maggiormente produttivi abbiano capacità che consentono loro di ottenere il titolo di studio a un costo inferiore, rispetto a coloro che sono privi di tali capacità.

I lavoratori, nel decidere la convenienza di acquisire il titolo di studio, oltre a tener conto del costo che esso comporta, guardano la retribuzione offerta dalle imprese nel caso in cui si possenga il titolo di studio o se ne sia privi.

In questo caso, i lavoratori ad elevata produttività avranno convenienza ad acquisire il titolo di studio sostenendo il relativo costo, solo se la maggior retribuzione che potranno ottenere è tale da compensare i costi sostenuti per acquisire il titolo.

Mentre i lavoratori meno produttivi, affinché non abbiano convenienza ad investire in istruzione, otterranno una remunerazione non sufficiente a coprire i relativi costi di istruzione.

Pertanto, l'impresa supponendo che i lavoratori in possesso di un titolo di studio siano effettivamente i più produttivi, fisserà i salari pari alla produttività delle due tipologie di lavoratori (y_H e y_L), cioè pari a:

$$w_H = 400$$

$$w_L = 200$$

Si ricorda inoltre che, ciò che determina la convenienza o meno da parte dei lavoratori a conseguire il titolo di studi è il livello del differenziale salariale ($w_H - w_L$).

Pertanto, affinché soltanto i lavoratori con elevate capacità abbiano convenienza, tale differenziale deve essere in grado di coprire solo i costi sostenuti da tali lavoratori, mentre dovrà essere insufficiente per i lavoratori meno abili.

Se queste condizioni sono soddisfatte si realizza il cosiddetto "equilibrio di separazione" o di "segnalazione". In questo modo l'impresa, sulla base del possesso del titolo, saprà se il lavoratore che ha davanti è un soggetto ad elevata produttività o minore produttività.

Questi due vincoli di auto – selezione, ovvero la convenienza per i lavoratori più produttivi e la non convenienza per i lavoratori meno produttivi a conseguire il titolo di studio, possono essere riscritti nel modo seguente.

Il vincolo di auto – selezione per i lavoratori più abili è:

$$w_H - C_H > w_L.$$

La formula così scritta spiega che questi lavoratori scelgono effettivamente di acquisire il titolo di studio solo se i benefici, che si aspettano di percepire nel momento in cui vengono identificati come lavoratori più produttivi w_H , detratti i costi per l'istruzione C_H , sono maggiori dei benefici ottenuti se privi del titolo di studio w_L .

Il vincolo di auto-selezione per i lavoratori meno abili è:

$$w_H - C_L < w_L.$$

Se tale vincolo viene soddisfatto, i lavoratori meno abili non avranno convenienza a conseguire il titolo di studio e ad essere scambiati per lavoratori ad elevata abilità.

Questo perché il beneficio derivante dal maggior livello salariale w_H , che percepirebbero in questa eventualità, sottraendo i costi sopportati da questi per l'istruzione C_L , risulta essere inferiore al livello salariale che percepirebbero se non investissero in istruzione w_L .

Pertanto i lavoratori meno abili non saranno incentivati ad acquisire il titolo di studio.

Risolvendo numericamente i due vincoli di auto - selezione con i valori dell'esempio qui riportato, per i lavoratori abili si ottiene:

$$w_H - C_H > w_L$$

$$400 - 30h > 200 ;$$

$$-30h > -200 ;$$

$$h < 7 .$$

Il vincolo di auto - selezione mostra che i lavoratori più produttivi, che sopportano costi inferiori di istruzione grazie alle capacità innate possedute, hanno convenienza a conseguire il titolo di studio solo se la durata del percorso scolastico risulta avere una durata inferiore a 7 anni ($h < 7$).

Il vincolo di auto – selezione per i lavoratori meno abili, invece, è:

$$w_H - C_L < w_L$$

$$400 - 60h < 200 ;$$

$$-60h < -200 ;$$

$$h > 3 .$$

In questo caso, affinché i lavoratori meno abili, che sopportano costi maggiori per acquisire il titolo, non abbiano quindi convenienza a farlo, è necessario che la durata del corso di studi sia maggiore a 3 anni.

Se i due vincoli di auto-selezione vengono rispettati, ovvero se $3 < h < 7$ si otterrà "l'equilibrio di separazione" o "segnalazione", in cui solo i lavoratori più produttivi hanno convenienza ad acquisire il titolo di studio.

Ad esempio, con una durata pari a 5 anni ($h = 5$) vengono rispettati i due vincoli di auto-selezione, in quanto la durata è compresa tra 3 e 7, ovvero $3 < h < 7$, realizzandosi così un "equilibrio di separazione".

Questo perché, un titolo di studio che prevede 5 anni di istruzione risulta troppo costoso da conseguire per gli individui meno abili, ai quali conviene accettare un salario di 200, che

viene corrisposto a coloro che sono privi del titolo scolastico (w_L), piuttosto che sostenere costi pari a $60 \times 5 = 300$ per istruirsi.

Convienne invece ai lavoratori più abili, i quali, conseguendo il titolo sopportando un costo complessivo di $30 \times 5 = 150$, possono ottenere un incremento salariale di 200 euro, dato dal differenziale salariale ($w_H - w_L$) ovvero ($400 - 200$).

In questo caso, le aspettative dell'impresa sul legame tra produttività e titolo di studio risultano confermate e si realizza effettivamente un "equilibrio di separazione", in cui soltanto i lavoratori abili e non quelli dotati di minori capacità avranno convenienza a possedere il titolo di studio.

Tuttavia, può accadere che sul mercato del lavoro si verifichi una situazione opposta in cui, ad esempio, gli agenti non si distinguano sulla base del "segnale" scelto e l'informazione sulle loro caratteristiche non venga così rivelata. La causa può essere riconducibile al numero di anni necessari per conseguire il titolo di studio, ai costi dei lavoratori e al differenziale salariale fissato dall'impresa. Di conseguenza, uno dei due vincoli di auto-selezione non viene rispettato e si realizza, in questo modo, un "equilibrio di aggregazione" o "*pooling*".

Ad esempio con durata $h = 7$ nessun lavoratore avrà convenienza ad acquisirlo in quanto risulta troppo costoso per entrambe le tipologie di lavoratori e, inoltre, il differenziale salariale ($w_H - w_L$) non sarebbe sufficiente a compensare i costi sostenuti per l'acquisizione del titolo.

Questo perché, per i lavoratori abili il costo sostenuto sarebbe pari a $(30 \times 7) = 210$, maggiore dell'incremento salariale ottenuto acquisendo il titolo di studio pari a 200. Per i lavoratori meno abili, invece, il costo sopportato sarebbe di $(60 \times 7) = 420$ più del doppio del salario corrisposto una volta ottenuto il titolo pari a 400.

Con $h = 3$, invece, tutti avrebbero convenienza ad acquisire un determinato livello di istruzione e il differenziale salariale sarebbe sufficientemente alto da compensare anche il costo sostenuto dai lavoratori meno abili.

Quindi con $h = 3$, i lavoratori abili con una spesa di $(30 \times 3) = 90$ otterrebbero un salario pari a 400, mentre i lavoratori meno abili, investendo in istruzione una cifra pari a $(60 \times 3) = 180$ otterrebbero anch'essi il salario " w_H ".

In conclusione, con una durata pari a 3 o a 7 anni, entrambe le tipologie di lavoratori avrebbero convenienza in un caso e non convenienza nell'altro, ad acquisire il titolo di studio e quindi l'impresa, sulla base di quest'ultimo, non sarebbe più in grado di discriminare i lavoratori, e realizzerebbe così un "equilibrio di aggregazione" per il quale il possesso del titolo di studio non è un "segnale" credibile ai fini della selezione.

Stabilendo, invece, una durata pari a 5 anni del percorso di studi, i due vincoli di auto – selezione posti per realizzare "l'equilibrio di segnalazione" sarebbero soddisfatti e il titolo diventerebbe un "segnale" credibile sul tipo di lavoratore con cui l'impresa avrà a che fare, in quanto, se il lavoratore lo possiede, l'impresa sa che è un soggetto avente le capacità ricercate, se non lo ha, sa che è un lavoratore meno abile. In questo modo si riesce a risolvere il problema della "selezione avversa" e a selezionare i lavoratori aventi le caratteristiche ricercate.

Vediamo, infine, "l'equilibrio di segnalazione" e "l'equilibrio di aggregazione" attraverso una rappresentazione grafica.

Nel primo grafico (figura 2.3) possiamo vedere come una modifica della durata del percorso scolastico, a parità di differenziale salariale, può portare ad un equilibrio di "segnalazione" o ad un equilibrio di "aggregazione".

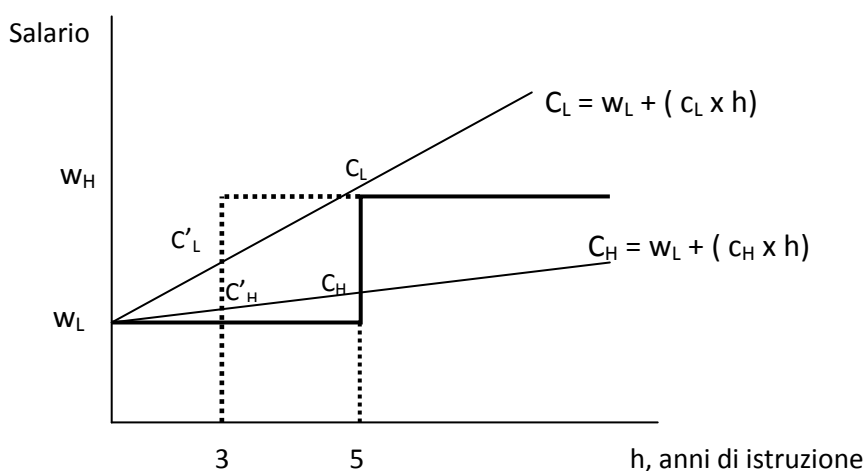


Figura 2.3 " equilibrio di segnalazione" ed "equilibrio di aggregazione" in funzione di una variazione della durata del percorso di studi.

Nel grafico, l'asse delle ordinate rappresenta i diversi livelli salariali: " w_L " è il salario base che viene offerto a coloro che sono privi del titolo di studio, mentre " w_H " è il salario che l'impresa paga a coloro che lo posseggono perché ritenuti, se tale segnale è credibile, più produttivi rispetto a coloro che ne sono privi.

C_H e C_L sono rispettivamente i costi sostenuti dai lavoratori abili e dai lavoratori meno abili per conseguire il titolo di studio.

Le due rette hanno inclinazione diversa, a seconda del coefficiente angolare " c_H " e " c_L " :

$C_L = w_L + (c_L \times h)$ è il costo sostenuto dai lavoratori meno abili. Tale retta è più inclinata, perché è più costoso per questi soggetti ottenere un certo livello di istruzione.

$C_H = w_L + (c_H \times h)$ è il costo sostenuto dai lavoratori più abili. A differenza dei lavoratori meno abili, l'inclinazione della retta è minore, in quanto costa meno per questi lavoratori ottenere il titolo di studio, grazie alle loro capacità innate.

L'asse delle ascisse, invece, mostra la durata, in termini di anni " h ", necessari a conseguire con successo il corso di studi.

Nel nostro esempio, la durata che rispettava i due vincoli di auto – selezione assicurando così "l'equilibrio di separazione" era pari a 5 anni, ovvero $3 < h < 7$.

Come si può vedere nella figura 2.3, con una durata pari a 5 anni, i costi sopportati dai lavoratori abili, in corrispondenza del punto C_H sono minori del salario w_H , ovvero $C_H < w_H$. In questo caso i lavoratori abili avranno convenienza ad acquisire il titolo di studio.

Al contrario, il costo che devono sostenere i lavoratori meno abili per ottenere lo stesso livello di scolarizzazione C_L è maggiore rispetto al salario " w_H " offerto dall'impresa una volta ottenuto il titolo, quindi $C_L > w_H$. In questo modo il lavoratore con minori abilità non avrà convenienza ad investire in scolarizzazione, accettando il salario base " w_L " .

Nel nostro esempio, infatti, con una durata pari a 5 anni, i costi sostenuti dai lavoratori più abili erano $(30 \times 5) = 150 < 200$, mentre quelli relativi ai lavoratori meno abili erano:

$(60 \times 5) = 300 > 200$.

Nel caso in cui, la durata del periodo scolastico fosse ridotta a 3 anni, $h = 3$, entrambi i lavoratori avrebbero convenienza ad acquisire il titolo, in quanto i costi sopportati, C'_L dai

lavoratori meno abili e C'_H dai lavoratori con maggiori abilità, sono più che compensati dal salario offerto loro " w_H " una volta conseguito il titolo di studio.

In questo caso, i costi sarebbero relativamente $(30 \times 3) = 90 < 200$ e $(60 \times 3) = 180 < 200$.

Vediamo ora come una modifica del differenziale salariale, a parità di durata del percorso scolastico, può portare ad un equilibrio di "segnalazione" o ad un equilibrio di "aggregazione" (figura 2.4).

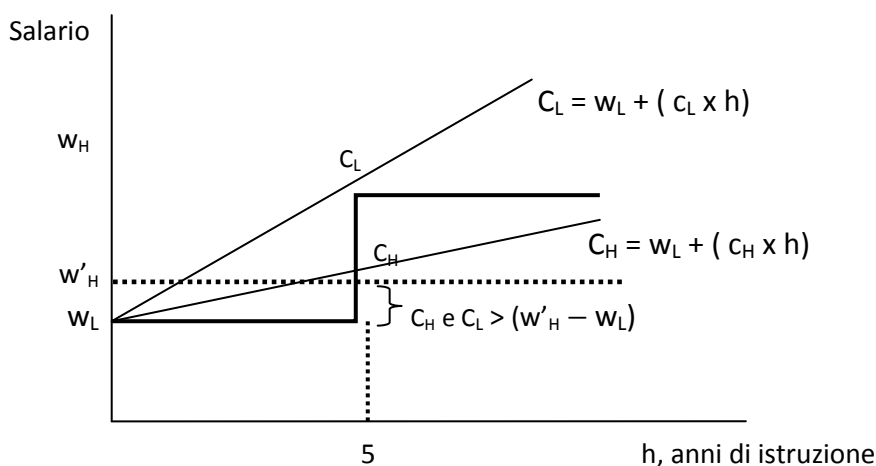


Figura 2.4 "equilibrio di segnalazione" ed "equilibrio di aggregazione" in funzione di una variazione del differenziale salariale offerto dall'impresa ai lavoratori.

Come nel grafico precedente, l'asse delle ordinate rappresenta i diversi livelli salariali offerti dall'impresa: " w_L " per i lavoratori privi di titolo di studio e quindi considerati dall'impresa meno produttivi, perché meno abili e " w_H " per coloro che hanno il titolo scolastico.

Ovviamente $w_L < w_H$.

I costi corrispondenti ai diversi lavoratori hanno inclinazione diversa a seconda del coefficiente angolare " c_L " e " c_H ", e sono pari a:

$C_L = w_L + (c_L \times h)$, per i lavoratori con minori abilità;

$C_H = w_L + (c_H \times h)$, per i lavoratori più capaci.

L'asse delle ascisse, infine, rappresenta la durata, espressa in numero di anni " h " per ultimare con successo il percorso di studi.

Con un differenziale salariale del tipo $(w_H - w_L)$ e una durata del percorso di studi pari a 5 anni, otteniamo, come rappresentato nel grafico, un "equilibrio di separazione" in cui

soltanto i lavoratori più abili hanno convenienza ad acquisire il titolo di studio, in quanto i costi sopportati da tali lavoratori vengono compensati dal salario ricevuto.

A parità di durata del periodo scolastico, se l'impresa anziché offrire " w_H " offrisse " w'_H " i lavoratori otterrebbero un diverso differenziale salariale ($w'_H - w_L$), inferiore a quello precedente, e in tal caso insufficiente a compensare i costi sopportati dai lavoratori abili, in quanto " C_H " risulta maggiore di ($w'_H - w_L$).

Vediamolo numericamente riprendendo i dati del nostro esempio.

$$C_L = 60 \quad \text{e} \quad C_H = 30$$

$$h = 5$$

$$w_L = 200, \quad w_H = 400$$

In questo caso, il differenziale di 200 ($400 - 200$) è sufficiente per i lavoratori che hanno minori costi di acquisizione del titolo scolastico grazie alle loro capacità innate, infatti $(30 \times 5) = 150 < 200$.

Per i lavoratori meno abili, che sopportano più costi per ottenere il titolo di studio, tale differenziale non risulta essere sufficiente in quanto $(60 \times 5) = 300 > 200$.

Se l'impresa riducesse il salario " w_H ", ad esempio da 400 a 300, il nuovo differenziale salariale sarebbe pari a 100 ($300 - 200$). In questo caso esso sarebbe insufficiente persino per coprire i costi dei lavoratori abili, rendendo, in questo modo, non conveniente per nessun lavoratore investire in istruzione.

Di conseguenza, l'impresa non riuscirà a distinguere i lavoratori sulla base del titolo di studio come segnale credibile di produttività, in quanto tutti i lavoratori considerati ne sarebbero privi e si realizzerà in questo modo un "equilibrio di aggregazione", per il quale le informazioni sulle reali caratteristiche dei lavoratori non vengono rivelate all'impresa.

In conclusione, il livello del differenziale salariale determina la convenienza o meno, da parte dei lavoratori ad acquisire il titolo di studio, tenendo conto dei costi sopportati e della durata del corso di studi, rendendo in questo modo credibile il possesso del titolo di studio come "segnale" di produttività dei lavoratori.

La condizione che deve quindi essere soddisfatta è: $C_H < (w_H - w_L) < C_L$.

2.3 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo analizzato i principali meccanismi di “screening” e di “segnalazione” utilizzati rispettivamente dalle imprese e dai lavoratori per far fronte al problema di “selezione avversa”.

Per quanto riguarda le metodologie a disposizione dell’impresa, abbiamo analizzato in primo luogo i “salari di efficienza”, che permettono, attraverso il pagamento di salari più elevati, di attirare con maggiore probabilità lavoratori dotati di elevate capacità. In questo modo, nonostante il costo del lavoro aumenti per effetto dell’incremento salariale, l’impresa otterrà profitti attesi maggiori, poiché potrà selezionare i propri candidati tra un “pool” migliore di lavoratori.

Successivamente sono stati analizzati i meccanismi di “Performance related – pay”, che legano la retribuzione alla performance o al livello di produzione realizzata dal lavoratore, mediante la fissazione di un parametro “b” che misura l’intensità del legame tra produzione e remunerazione. Maggiore è il valore del parametro, maggiore è l’importanza attribuita alla produzione nel determinare il salario del lavoratore e quindi la remunerazione corrispondente.

In questo modo, il salario offerto dall’impresa è pari a $w = by$. Tuttavia, affinché l’impresa riesca a selezionare i lavoratori più produttivi, è necessario che vengano soddisfatti contemporaneamente due vincoli: un primo vincolo riguarda la convenienza esclusiva da parte dei lavoratori abili ad offrirsi per quel determinato posto di lavoro, e un secondo vincolo impone che i lavoratori meno abili non abbiano convenienza in senso stretto, ovvero che preferiscano le offerte alternative piuttosto che accettare il contratto proposto dall’impresa, in quanto da queste possono ottenere un vantaggio economico maggiore.

In formula si deve realizzare la seguente condizione $\frac{\bar{w}_H}{y_H} \leq b < \frac{\bar{w}_L}{y_L}$, per la quale, il parametro “b” dovrà essere collocato in modo tale da essere sufficientemente alto per incoraggiare i lavoratori più abili, ma non troppo alto per evitare di attirare anche i lavoratori meno abili. Se la condizione non viene rispettata l’azienda non riuscirà a distinguere i lavoratori.

Come metodo alternativo ai contratti *“Performance related – pay”*, abbiamo proposto nel nostro lavoro, l'utilizzo dei contratti di prova. In questo caso, attraverso un periodo iniziale in cui il lavoratore viene pagato pari o poco inferiore al salario di riserva di un soggetto che possiede scarse abilità, corrispondente a w_p , l'impresa può verificare se colui che ha scelto dispone effettivamente delle capacità richieste, con la promessa, se assunto, di corrispondergli un salario maggiore, superiore alla propria utilità di riserva, pari a w_A .

Con i contratti di prova l'impresa, dunque, attira i lavoratori più abili attraverso la promessa di un salario maggiore del proprio vantaggio economico derivante dall'accettare proposte alternative, e disincentiva i lavoratori meno abili, in quanto non saranno disposti a lavorare per un periodo di prova sapendo di essere poi licenziati nel periodo successivo e preferiranno accettare proposte di lavoro alternative esterne.

In formula, devono quindi verificarsi le seguenti condizioni:

$$w_p \leq \bar{w}_L ;$$

$$w_A \geq \bar{w}_H + \left[\frac{K}{N-K} \right] (\bar{w}_H - \bar{w}_L) .$$

Da ultimo, abbiamo analizzato il meccanismo del “menù dei contratti” che, a differenza degli altri metodi, propone differenti contratti a seconda della tipologia di lavoratore che si presenta all'impresa. Esso prevede, infatti, che vengano strutturati diversi contratti in modo tale che solo quella determinata tipologia di lavoratore lo preferisca e abbia convenienza ad accettarlo. In questo modo si realizza un “equilibrio di separazione” in cui la scelta del contratto da parte di un lavoratore, rivela il gruppo di appartenenza del lavoratore stesso.

Per quanto riguarda, invece, i meccanismi utilizzati dai lavoratori per segnalare le proprie capacità in modo credibile all'impresa, abbiamo esaminato la “teoria della segnalazione” di Spence basata sul possesso del titolo di studio come “segnale” di produttività del lavoratore. In questo senso, abbiamo visto che, affinché tale “segnale” venga considerato credibile, è necessario che abbiano convenienza soltanto i lavoratori caratterizzati da maggiori capacità, che riescono, grazie a queste abilità, ad ottenere il titolo di studio a costi più bassi e ad essere poi più produttivi sul mondo del lavoro, rispetto a coloro che non hanno tali abilità e quindi ottengono il titolo di studio a un costo più elevato.

La condizione che deve essere quindi rispettata è: $C_H < (w_H - w_L) < C_L$.

In conclusione, con tali strutture contrattuali, si può risolvere il problema di “selezione avversa” che caratterizza la relazione “lavoratore – impresa”, in quanto vengono conclusi scambi mutualmente vantaggiosi che in assenza di tali sistemi non si sarebbero realizzati, comportando da un punto di vista sociale dei fallimenti del mercato: alcuni mercati scompaiono del tutto oppure gli scambi che si realizzano sono più bassi rispetto a quelli socialmente efficienti.

Con riferimento all’istruzione e alla metodologia della “segnalazione”, ad esempio, se il possesso del titolo di studio viene considerato come un “segnale” credibile, questo attenua il problema della selezione avversa, in quanto l’impresa riesce a distinguere i lavoratori attraverso le informazioni ricevute, e fa sì che vengano conclusi contratti mutualmente vantaggiosi che altrimenti non si realizzerebbero in assenza di istruzione, raggiungendo così il risultato di “second – best”.

Nel prossimo capitolo analizziamo, da un punto di vista prettamente organizzativo, i principali strumenti di selezione utilizzati dalle imprese una volta attuato il processo di ricerca dei possibili candidati.

CAPITOLO TERZO

3. Il processo di Ricerca e Selezione del Personale

Per poter identificare i candidati applicando i meccanismi di “selezione” e di “segnalazione” visti nel capitolo precedente, l’impresa deve stabilire il modo in cui reclutare e selezionare effettivamente i lavoratori.

La difficoltà nel progettare un sistema di reclutamento e di selezione adeguato deriva dal fatto che il mercato del lavoro sia caratterizzato da un forte dinamismo, competitività e poca trasparenza delle informazioni causata, come già analizzato precedentemente, dalla presenza delle asimmetrie informative che rendono poco agevole la selezione dei candidati ricercati, incorrendo, inoltre, nel rischio di possibili atteggiamenti opportunistici da parte dei lavoratori ai danni dell’impresa.

Per evitare che l’azienda incorra in errori, che possono avere conseguenze estremamente negative per il proprio futuro, è necessario innanzitutto che il sistema venga progettato in modo coerente con la strategia perseguita dall’organizzazione e avere come obiettivo quello di collocare nelle posizioni vacanti i lavoratori che si adattano meglio alle esigenze strategiche dell’impresa, grazie alle capacità e competenze possedute e rivelate per mezzo dei meccanismi di “screening” e di “signalling”, nonché attraverso gli strumenti propri della selezione, quali test e colloqui.

Affinché ciò possa realizzarsi è fondamentale che l’impresa stabilisca preliminarmente le caratteristiche del ruolo da ricoprire, ovvero predisponga la cosiddetta “*Job description*” e definisca successivamente il profilo professionale ricercato, ovvero la “*Person specification*”. La “*Job description*” e la “*Person specification*” vengono realizzate dal responsabile della selezione e sono successivamente condivise, in un’ottica strategica, con il manager di linea, nel caso in cui la selezione venga fatta all’interno dell’azienda stessa oppure con l’impresa – cliente, nel caso in cui la selezione venga gestita da un consulente esterno.

Così facendo, la condivisione del profilo professionale ricercato riduce le possibilità di disaccordo tra il cliente interno o esterno e il selezionatore, e aumenta la probabilità di successo del sistema.

Analizzando questi due documenti, con riguardo in primo luogo alla definizione della “Job description”, essa si configura come uno dei momenti più importanti nel processo di reclutamento e di selezione, in quanto indirizza tutte le sue fasi.

La “descrizione della posizione lavorativa” avviene attraverso vari passaggi nei quali vengono definiti in primo luogo, il fabbisogno dell’organizzazione, successivamente le responsabilità che dovranno essere affidate al candidato e le caratteristiche della posizione che dovrà ricoprire e, da ultimo, i requisiti professionali necessari per ricoprire tale ruolo.

A tal proposito, si riporta un esempio del contenuto di una “Job description”⁴²:

- Titolo ovvero la posizione lavorativa;
- Obiettivi assegnati, di tipo produttivo o di tipo economico-finanziario;
- La collocazione organizzativa e la definizione delle relazioni interne;
- Le condizioni ambientali di lavoro;
- Le relazioni esterne rispetto all’impresa con le quali la posizione entra in contatto e la relativa responsabilità ricoperta;
- I principali compiti da svolgere;
- I livelli di autonomia e di responsabilità;
- Gli strumenti di lavoro;
- I principali requisiti professionali necessari per coprire il ruolo.

Sulla base della “Job description” viene realizzata poi la “Person specification” che descrive il profilo della persona ideale destinata a ricoprire la posizione lavorativa disponibile.

Essa descrive, dunque, il profilo di conoscenze, competenze e abilità richieste per coprire la posizione, nonché le esperienze, la formazione professionale, e le qualità personali più adeguate al ruolo ricercato.

Una “Person specification” ben elaborata ha un duplice vantaggio, in quanto consente:

- ai candidati di valutare la propria adeguatezza ai requisiti del ruolo proposto;
- all’impresa e in particolare ai selezionatori di operare con più rapidità e in condizioni di certezza.

Inoltre consente di evitare alcuni dei problemi più comuni della selezione, tra i quali il problema di “*mirroring*” o “errore di proiezione”. Esso viene compiuto dal selezionatore che

⁴² Tratto da: Andrea Martone (a cura di), 2002.

tende a scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori, le sue capacità, i suoi atteggiamenti, piuttosto che selezionare i possibili candidati in base al possesso delle caratteristiche più idonee al ruolo ricoperto.

Attraverso la descrizione del “profilo professionale ideale” il selezionatore sarà portato, infatti, a seguire indicazioni precise senza esserne fuorviato.

Infine, la definizione del profilo ricercato si conclude con la precisazione di alcuni requisiti specifici correlati alle condizioni del mercato del lavoro di riferimento, che facilitano successivamente il processo di reclutamento e la scelta dei canali più adeguati da utilizzare. Essi sono dunque⁴³:

- Range di età anagrafica;
- Limiti geografici di residenza;
- Esperienze in settori o in posizioni particolari;
- Titoli di studio e certificazioni necessarie a coprire specifici ruoli (iscrizione ad albi professionali, abilitazioni);
- Disponibilità alla mobilità e ai trasferimenti;
- Caratteristiche del contratto offerto e del pacchetto retributivo.

Una volta definite la posizione lavorativa e il profilo professionale ideale, l'impresa dovrà presentare al mercato del lavoro la propria offerta.

In questo caso è fondamentale che vi sia una coerenza tra il processo di reclutamento e selezione e la cultura organizzativa, in quanto attraverso la trasmissione di una immagine e di una cultura “forte” e ben definita, l'impresa riesce ad attirare persone con valori, aspettative e competenze coerenti con quelli dell'organizzazione stessa.

Inoltre, per attrarre candidati con maggiori potenzialità, l'impresa dovrà prospettare ai lavoratori la possibilità di ricevere una formazione professionale, di poter intraprendere percorsi di carriera e di ottenere una retribuzione in linea con le responsabilità ricoperte.

Pertanto se l'impresa riesce a comunicare la propria offerta in maniera efficace, mediante la pubblicazione di annunci sui giornali, siti internet o attraverso società di consulenza esterne, riuscirà ad attirare potenziali candidati. Tuttavia, non è detto che tutti coloro che presentano

⁴³ Tratto da: Costa G., M. Gianecchini, 2009, pp. 168 – 169.

la propria candidatura siano poi le persone più adatte a ricoprire la posizione lavorativa offerta.

È compito del selezionatore, dunque, verificare l'idoneità dei candidati sulla base di un'analisi delle esigenze dell'organizzazione e di una valutazione della corrispondenza delle caratteristiche del lavoratore con le qualità richieste dall'impresa, proponendo ai vertici aziendali coloro che ritiene più idonei, per la decisione finale.

Pertanto, il selezionatore non è colui che sceglie chi assumere, ma è colui che, conoscendo la strategia aziendale, il sistema organizzativo e i modelli di gestione delle risorse umane, riesce a proporre i candidati migliori ai manager aziendali.

Infine, si sottolinea l'importanza, oltre alla coerenza tra il processo di reclutamento e selezione e la cultura organizzativa sopra richiamata, della necessità di una continuità nelle attività di reclutamento e di selezione. La maggior parte delle organizzazioni ricorre infatti al reclutamento e alla selezione solo nel momento in cui ne hanno necessità. Tuttavia, in una logica aziendale di tipo strategico, rivolta al consolidamento e allo sviluppo dell'impresa nel tempo, la conoscenza aggiornata delle condizioni del mercato del lavoro e un continuo processo di monitoraggio del sistema, costituiscono la premessa di un programma di inserimento sempre più efficace ed efficiente.

In questo capitolo analizzeremo, quindi, il funzionamento del sistema di reclutamento e di selezione, soffermandoci dapprima sul processo di ricerca, in modo particolare sui mercati nei quali l'impresa può attingere lavoratori e i relativi strumenti disponibili. Successivamente affronteremo il processo di selezione analizzando brevemente le varie fasi e gli strumenti tipici utilizzati dalle imprese e il loro funzionamento.

3.1 Il Reclutamento del Personale

Una volta definite le caratteristiche della posizione lavorativa da ricoprire e il profilo professionale ideale, l'impresa avvia la fase di reclutamento ovvero di ricerca.

Secondo alcuni studiosi la ricerca può essere definita come: *“l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro”*⁴⁴; e inoltre, in un'ottica continuativa, il reclutamento può essere visto come *“una attività continua e costante di ricerca di personale in numero e qualità tali da soddisfare le esigenze di sviluppo aziendale e di rinnovamento delle risorse umane”*⁴⁵.

La ricerca, dunque, è un processo continuo che deve essere attuato anche se non sussistono necessità urgenti di inserimento di ulteriore personale in azienda in quanto, attraverso un monitoraggio costante del mercato del lavoro, l'impresa può aggiornare i propri database del personale da cui attingere informazioni sui potenziali candidati e venire a conoscenza di tutte le migliori opportunità che il mercato del lavoro può offrire.

Pertanto, il principale obiettivo del reclutamento è quello di riuscire, attraverso una comunicazione chiara ed efficace, ad *“attrarre i candidati più idonei al ruolo ricercato, assicurando tempi veloci e costi contenuti”*⁴⁶.

Una volta conclusa la fase di reclutamento inizia il processo di selezione vero e proprio attraverso il quale l'impresa verifica che i candidati individuati posseggano effettivamente le qualità richieste.

Con il termine “selezione” indichiamo, infatti, *“il processo di scelta dei candidati, tra quelli raggiunti durante il processo di ricerca, da inserire effettivamente nell'organico dell'impresa, in quanto meglio rispondono alle caratteristiche richieste dalla strategia aziendale, in termini di capacità, competenze e conoscenze possedute”*⁴⁷.

⁴⁴ Definizione di Costa, Gianecchini, 1997.

⁴⁵ Vedi E. Auteri, 2004.

⁴⁶ Cit. Dello Russo e Pilati, 2008.

⁴⁷ L. Solari, 2004.

Ricordiamo però che, nella pratica, la selezione e il reclutamento non sono processi distinti, in quanto già nella fase di ricerca viene fatta una prima selezione, il cosiddetto “*pre-screening*”, nel quale vengono analizzate le informazioni pervenute all’azienda attraverso i *curricula* ricevuti o la compilazione di questionari informativi somministrati ai candidati.

Inoltre, la selezione viene influenzata dal processo di ricerca, in quanto l’utilizzo di uno o di un diverso canale di reclutamento possono escludere automaticamente determinate tipologie di lavoratori a prescindere dalle caratteristiche possedute. Si pensi, ad esempio, al diverso richiamo di lavoratori di un annuncio pubblicato su un quotidiano locale rispetto a un quotidiano nazionale oppure si pensi alla pubblicazione di offerte di lavoro tramite internet, il cosiddetto “*internet recruitment*”, che esclude automaticamente tutti coloro che non usano abitualmente internet anche se la posizione ricercata non richiede necessariamente l’uso di strumenti informatici.

Pertanto, l’impresa, nella scelta dei canali di reclutamento da utilizzare, deve valutare anche la tipologia di lavoratori che intende attirare con la propria proposta. Vedremo infatti che potranno essere adottati differenti strumenti a seconda del mercato di riferimento dell’impresa.

Possiamo, quindi, riassumere il processo di reclutamento e di selezione sulla base di uno schema semplificato (Figura 3.1), che mostra le domande chiave, il processo e gli strumenti nella fase di ricerca e nella fase successiva di selezione.

In questo paragrafo tratteremo più approfonditamente la fase di ricerca, rinviando al paragrafo successivo la trattazione del processo di selezione.

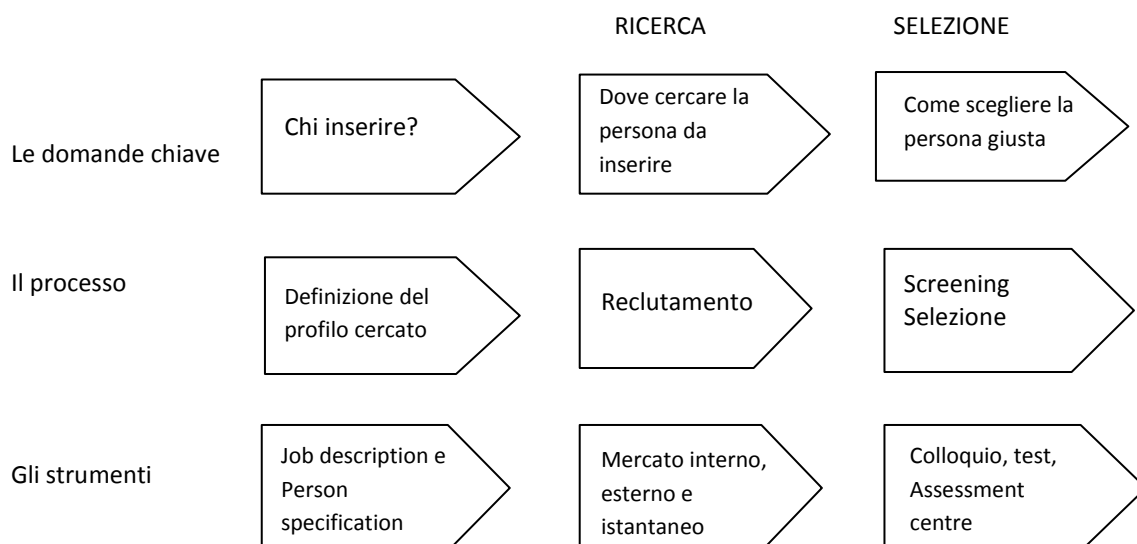


Figura 3.1 Il processo di ricerca e di selezione⁴⁸.

L'impresa, nel momento in cui decide di avviare il processo di reclutamento, può decidere di:

- assumere lavoratori dall'esterno per mezzo dei propri collaboratori;
- promuovere i propri dipendenti a cariche superiori;
- far ricorso al mercato istantaneo;
- portare in outsourcing l'attività di reclutamento mediante società specializzate.

Nel prendere tale decisione, l'azienda deve tener conto di molteplici fattori, quali:

- le proprie esigenze lavorative;
- il contesto sociale e della posizione geografica in cui è inserita;
- le diverse tecniche e procedure da porre in essere;
- i costi e i benefici relativi;
- il tempo entro il quale è necessario effettuare l'assunzione;
- il limite massimo di spesa che l'azienda è disposta a sostenere per realizzare l'attività di reclutamento.

Il mercato del lavoro, che possiamo definire come il luogo in cui si incontrano l'offerta di lavoro da parte delle imprese private e pubbliche e la domanda di lavoro da parte dei lavoratori, viene convenzionalmente distinto in tre diverse tipologie: mercato interno, mercato esterno e mercato istantaneo.

Analizziamo tali mercati più nel dettaglio.

3.1.1 Il Mercato interno del lavoro

Il mercato interno del lavoro può essere definito come l'insieme dei lavoratori presenti in azienda che possono soddisfare le esigenze organizzative relative al personale, attraverso opportune politiche di mobilità interna.

Spesso, infatti, la maggior parte delle figure professionali che servono a ricoprire determinate posizioni create ex-novo o che si rendono vacanti, sono già presenti all'interno

⁴⁸ Rielaborazione tratta da: G. Costa, M. Gianecchini, 2009.

dell'azienda, dunque, è utile, prima di ricorrere a nuove assunzioni, controllare che all'interno dell'impresa non vi siano già persone che presentino le caratteristiche desiderate per un immediato inserimento di ruolo o siano in grado di accedervi solo dopo un breve periodo di formazione.

Tuttavia, il ricorso esclusivo al mercato del lavoro interno non è un'ipotesi facilmente praticabile, in quanto un'impresa può avere bisogno di nuove idee e professionalità per favorire l'innovazione, che non sono presenti in azienda e che non sono sempre costruibili mediante processi di formazione, pertanto, sarà preferibile ricorrere al mercato del lavoro esterno.

Ciononostante, l'utilizzo della ricerca interna consente all'impresa di favorire la stabilità dei rapporti di lavoro con i propri dipendenti, rafforzando la motivazione e l'impegno di questi ultimi al lavoro, mediante accurate politiche di *"retention"* ovvero di *"trattenimento"* in azienda, rivolte soprattutto ai lavoratori più promettenti, i cosiddetti *"high performer"*.

Dal punto di vista del lavoratore, infatti, le politiche di *"retention"* incentivano le opportunità di carriera, offrendo possibilità di crescita professionale di tipo:

- *"verticale"*, ottenendo una promozione a compiti di più elevato livello gerarchico, economico e professionale;
- *"orizzontale"*, ampliando i compiti e le responsabilità assunte.

Un ulteriore beneficio che tale fonte di ricerca comporta, riguarda il fatto che il processo di reclutamento diviene meno costoso e semplificato, in quanto, l'impresa, avendo già informazioni sui propri dipendenti, attingendo dai propri database del personale, sarà in grado di individuare più facilmente i soggetti che corrispondono al profilo professionale ricercato.

Tuttavia, per poter implementare un sistema di reclutamento interno efficiente, occorre che vi sia un sistema informativo del personale costantemente aggiornato, il cosiddetto *"skill inventory"* o *"inventario delle abilità"*⁴⁹ e un sistema di monitoraggio continuo che verifichi la

⁴⁹ Lo *"skill inventory"* si configura come un archivio di informazioni sul personale che ha l'obiettivo di monitorare le persone e definire le possibilità di ciascuna ad eventuali spostamenti da una posizione di lavoro a un'altra. (Vedi *"La selezione del personale, nuovi strumenti"* A cura di Andrea Martone, ed Guerrini e Associati, 2002).

presenza e la disponibilità di professionalità in azienda, comportando, in questo modo, la necessità di ingenti risorse e di costanza nel tempo, rendendo, quindi, il procedimento non privo di costo.

Inoltre, per poter programmare una efficace mobilità interna, occorre definire preliminarmente i percorsi di carriera, predisponendo le cosiddette *“tavole di rimpiazzo”* e progettare un sistema di *“job posting”* ovvero una *“bacheca degli annunci di lavoro”* cartacea o virtuale.

Le *“tavole di rimpiazzo”*, sono programmi di successione, orientati al futuro, tramite i quali è possibile conoscere le persone che, in base ai requisiti posseduti, sono destinate ad occupare le posizioni che di volta in volta si rendono disponibili. Attraverso tali programmi, costantemente aggiornati, l'impresa riesce, quindi, ad ottenere un *“pool”* di candidati da mandare alla successiva fase di selezione.

Il sistema di *“job posting”*, invece, rappresenta una bacheca degli annunci di lavoro, nella quale comunicare le posizioni in azienda vacanti, in modo tale che i dipendenti possano venirne a conoscenza e presentare la propria candidatura.

Spesso però, i lavoratori percepiscono tali offerte come poco veritiere, in quanto credono che i posti di lavoro loro offerti, siano già stati assegnati ancora prima di presentare la propria candidatura. È necessario, dunque, in caso di rigetto della domanda del candidato, dare una motivazione adeguata tramite *feed – back*, in cui vengono spiegate le motivazioni di tale rifiuto.

In questo caso, il lavoratore non si sentirà demotivato e sarà portato a presentare nuovamente la propria candidatura per ulteriori posizioni future.

Pertanto, se tale sistema viene gestito in modo adeguato, può generare un clima di sana competizione, ottenendo maggiore efficienza e vantaggio competitivo, mentre, in caso contrario, può portare a rivalità interne, danneggiando il clima aziendale.

Applicando il sistema di *“job posting”* e le *“tavole di rimpiazzo”*, le fonti di ricerca interne maggiormente utilizzate sono:

- il *“passaparola”* o *“segnalazione”* da parte dei dipendenti dell'azienda;
- la mobilità interna ovvero, i trasferimenti e le promozioni.

Si analizzano qui di seguito, brevemente.

Il passaparola interno

Il “passaparola” o “segnalazione” viene fatto su iniziativa dei dipendenti, venuti a conoscenza tramite “*job posting*” delle offerte di lavoro, e successivamente curato dai responsabili delle assunzioni che comunicano i nomi dei dipendenti che ritengono adeguati a ricoprire determinate posizioni.

Alcuni studiosi si sono interrogati sulle motivazioni che spingono i lavoratori a segnalare alcuni colleghi e, sulla convenienza dell’azienda ad accettare tali segnalazioni.

A tal proposito, lo studioso Montgomery (1991) ha dichiarato che: *“gli individui tendono a legarsi socialmente ad altri soggetti dotati di caratteristiche simili e quindi i lavoratori sono connessi ad altri potenziali lavoratori di comparabile abilità”*. Inoltre, i dipendenti, grazie alla posizione ricoperta, conoscono già i requisiti richiesti e sono pertanto in grado di giudicare se la persona che vorrebbero segnalare ne sia in possesso o meno, e se abbia elevate possibilità di essere assunta.

Pertanto, le imprese hanno convenienza ad accettare le segnalazioni provenienti dai lavoratori più abili, in quanto il loro giudizio consente di assumere con un’alta probabilità lavoratori di equivalente abilità.

I lavoratori, inoltre, hanno interesse a segnalare all’impresa solo persone di elevate capacità, in quanto, in tal modo, riescono a mantenere presso il datore di lavoro una buona reputazione. Al contrario, proponendo qualcuno dotato di scarse abilità, incorrerebbero nel rischio di subire ripercussioni sulla propria carriera futura all’interno dell’impresa⁵⁰.

In aggiunta, i lavoratori sono disposti a segnalare nuove persone altamente produttive se la loro remunerazione è almeno in parte legata ai risultati complessivi dell’impresa o a quelli ottenuti dal gruppo di lavoro di cui fanno parte. In questo modo assumendo lavoratori più abili, otterranno una remunerazione più elevata e, allo stesso tempo, l’impresa riuscirà ad ottenere maggiori profitti complessivi.

⁵⁰ Cit. Rees, 1966, Saloner 1985, De Paola, Scoppa, 2001.

Si ricorda inoltre che, la segnalazione ha un ulteriore vantaggio, ovvero quello di ridurre le asimmetrie informative esistenti tra l'impresa e i lavoratori, i quali non conoscono le caratteristiche dell'impresa. Attraverso il passaparola i lavoratori riescono, infatti, in modo informale, ad entrare in contatto con le imprese, venendo a conoscenza del tipo di impresa, le mansioni da svolgere, le politiche retributive e le aspettative di carriera.

Da ultimo, il passaparola permette di risparmiare sui costi di ricerca e di pubblicizzazione del posto di lavoro vacante⁵¹.

A fronte dei vantaggi sopra citati, la segnalazione può comportare atteggiamenti opportunistici da parte dei lavoratori, soprattutto se occupano posizioni di rilievo in azienda, i quali possono "raccomandare" e favorire determinate persone, ad esempio, ai propri amici e parenti, indipendentemente dalle loro effettive capacità.

Tuttavia, tale rischio viene sensibilmente ridimensionato grazie ad una attenta selezione attuata successivamente.

Trasferimenti e promozioni

Queste due fonti di ricerca interna sono relative alla mobilità del personale decisa su iniziativa dell'azienda stessa.

Si parla di trasferimento quando i lavoratori vengono spostati da una posizione all'altra sullo stesso livello gerarchico,⁵² mentre la promozione avviene quando la posizione lavorativa si trova ad un livello superiore.

Per far questo è necessario impostare un inventario delle abilità o "skill inventory" costantemente aggiornato e progettare le cosiddette "tavole di rimpiazzo" per facilitare il reclutamento e la selezione di personale idoneo a ricoprire determinate posizioni disponibili.

I vantaggi di queste due fonti di ricerca interna sono:

⁵¹ Tali considerazioni valgono anche per il passaparola usato come canale di ricerca del personale nel mercato esterno.

⁵² Per trasferimento si intende lo spostamento da un lavoro ad un altro, nell'ambito della stessa unità organizzativa, o da un'unità all'altra, o da questa a quella in un'altra sede, o ancora, da una azienda ad una consociata.

- offrire ad ogni individuo la possibilità di passare ad un lavoro più consono rispetto alle proprie attitudini e capacità, incentivandone così le potenzialità e il rendimento;
- permettere ai lavoratori di acquisire una esperienza più vasta in azienda, evitando così che la persona si irrigidisca in un'unica posizione;
- consentire all'azienda di utilizzare al massimo le capacità potenziali dei dipendenti;
- possibilità di ricorrere alla ricerca esterna solo quando non si hanno a disposizione persone idonee a coprire quella posizione specifica.

A fronte dei vantaggi, però, tali strumenti comportano alcuni svantaggi, quali:

- La promozione può portare ad una limitazione della produttività e della performance del lavoratore. Questo è il caso del cosiddetto problema del "*Principio di Peter*" per effetto del quale il lavoratore si fermerà nella mansione dove è meno produttivo. Questo perché, con un sistema incentivante basato sulle promozioni, il lavoratore verrà promosso al livello gerarchico superiore ogni volta che otterrà una performance più elevata rispetto agli altri. Nel momento in cui non ottiene più performance soddisfacenti, non otterrà più promozioni, finendo così per rimanere a un livello dove le sue capacità non sono ottimizzate;
- Possibilità di generare malcontento all'interno dell'azienda se i membri promossi non sono ben voluti dai nuovi colleghi, oltre alla possibilità di gelosie e rancori con i vecchi collaboratori;
- Molte volte è più semplice e conveniente ricercare all'esterno un soggetto già qualificato, in grado di essere immediatamente operativo sul posto di lavoro, piuttosto che spostare una persona interna che necessita però di un periodo di formazione iniziale.

Infine, le imprese possono ricorrere ad altre fonti di ricerca interna, quali: il riesame delle candidature archiviate, ovvero le domande dei lavoratori precedentemente scartate, ma accuratamente conservate al fine di utilizzarle al momento più opportuno, e la "riconversione" dei lavoratori, i quali, invece di essere licenziati, vengono formati e introdotti in nuove posizioni.

In conclusione, possiamo dire che le fonti interne, pur avendo diversi vantaggi in termini di costi e facilità d'uso, non possono soddisfare tutte le esigenze di personale in azienda, pertanto appare necessario ricorrere al mercato esterno del lavoro.

3.1.2 Il Mercato esterno del lavoro

Il mercato esterno corrisponde all'insieme delle persone disoccupate o occupate in altre aziende che sono in possesso dei requisiti professionali e potenziali ricercati dall'impresa.

Come detto precedentemente, si ricorre al mercato esterno quando non è possibile reclutare dal mercato interno le professionalità necessarie per soddisfare le esigenze dell'impresa.

La causa può essere ricondotta a diversi fattori: mancano le competenze o il tempo necessari per attivare direttamente la ricerca, oppure in azienda non vi sono soggetti adatti a ricoprire il ruolo vacante, o ancora, il ricorso a società di consulenza esterna può essere più vantaggioso, in quanto esse possono contare su consolidate relazioni con i media che l'impresa da sola non può usufruire, per venire in contatto con professionalità particolari.

Recentemente, infatti, le imprese ricorrono al mercato esterno, attraverso società di consulenza specializzate, per gestire le ricerche di personale altamente professionalizzato.

Il ricorso a queste società permette alle imprese clienti di meglio indirizzare le ricerche, di rimanere in questa attività anonima e di sopportare costi e rischi inferiori, in quanto una parte di essi sono a carico della società specializzata.

Si precisa che la ricerca di personale sul mercato esterno può essere diretta oppure indiretta. Si parla di ricerca diretta quando viene effettuata direttamente dall'impresa tramite i propri collaboratori. La ricerca indiretta, invece, si ha quando l'impresa si avvale dell'aiuto di una società specializzata esterna.

Tutte queste motivazioni, dunque, fanno sì che l'impresa sia portata a ricorrere al mercato esterno. Ciononostante, il ricorso a uno di questi due mercati non esclude l'altro, può capitare, infatti, che per posizioni medesime possono essere attivate entrambe le fonti di ricerca.

Come per il mercato interno, anche il mercato esterno presenta benefici e costi.

I benefici possono essere di tre tipi:

- Acquisizione di nuove competenze;
- Possibilità di una scelta più ampia e una maggiore probabilità di trovare candidati con maggiori capacità ricercate;
- Minore necessità di formazione del personale responsabile delle risorse umane.

I costi, invece, sono riconducibili a:

- costi del reclutamento che tendono ad aumentare tanto più ampi sono i segmenti del mercato del lavoro che vogliono attirare;
- costi di selezione crescenti, all'aumentare del numero di candidati esaminati e dal grado di perfezionamento dei meccanismi di selezione;
- costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata e in uscita (i cosiddetti costi di turnover);
- costi di formazione e inserimento dei nuovi entranti nel momento in cui sia necessario un aggiustamento tra caratteristiche domandate e caratteristiche offerte.

È bene sottolineare, infine, che, per poter attivare un mercato esterno efficiente è necessario individuare dapprima il target, ovvero il personale da ricercare e le fonti di reclutamento più adatte, in secondo luogo si deve definire la modalità di selezione con le relative procedure da seguire e i soggetti da coinvolgere e, infine, predisporre, sulla base delle necessità sopra indicate, il budget del personale.

Per quanto riguarda le fonti del mercato del lavoro esterno, l'impresa può utilizzare diversi strumenti, anche combinati tra loro, che tendono ad influenzare la selezione successiva, e dunque il risultato finale, in quanto tendono a privilegiare alcune caratteristiche dei candidati ed escluderne altre. Di conseguenza, è necessario che l'impresa, nella scelta delle fonti più adatte, abbia chiaramente presente gli obiettivi prefissati.

Di seguito presentiamo alcuni strumenti di ricerca nel mercato del lavoro esterno:

1. Inserzioni di lavoro tramite media;
2. Candidature spontanee o auto - candidature;
3. Passaparola o *"referrals"*;

4. Liste e legami diretti con le scuole e università;
5. Politiche pubbliche per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, mediante i servizi erogati dalle Agenzie per il lavoro e dai Centri per l'impiego;
6. Internet o *"recruiting on-line"*;
7. Le società di consulenza altamente specializzate, ovvero gli *"Executive search"* o *"Head Hunter"* cioè i "Cacciatori di teste";

Questi metodi di ricerca del personale differiscono sia in termini di costo che di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti, oltre che a raggiungere diversi target di personale.

Si pensi, ad esempio al passaparola o al *"recruiting on-line"*, che seppur attraggano minori candidati, comportano costi minori rispetto alla pubblicazione della propria inserzione sui media, come la stampa, che hanno una maggiore diffusione, ma sono estremamente costosi⁵³.

Ancora, se si vuole ricercare profili professionali specifici, sarà più efficace e più economico in termini di tempo, ricorrere ai "cacciatori di teste", in quanto realizzano un contatto diretto con i candidati ricercati, piuttosto che cercare tra i curricula spontaneamente inviati dai candidati all'impresa. La scelta dello strumento da utilizzare deve quindi essere ben ponderata a seconda delle necessità aziendali.

Vediamo qui di seguito le caratteristiche di ciascuno strumento.

Pubblicità e media

I media attraverso i quali l'impresa può inserire il proprio messaggio nelle apposite sezioni dedicate espressamente agli annunci di domanda di lavoro, possono essere:

- Pubblicità su stampa locale e nazionale, la quale però, ha lo svantaggio di attrarre un numero troppo elevato di persone, solitamente prive dei requisiti minimi richiesti per accedere al posto di lavoro offerto o, ancora, di non essere considerata dai candidati migliori, inoltre è uno strumento molto oneroso.
- È necessario, pertanto, realizzare un messaggio che non sia troppo attraente, dando un'immagine positiva e realistica della propria azienda, rivelando le informazioni più

⁵³ Nel corso della trattazione vedremo il sistema di *"recruiting on-line"* confrontato con il canale dei media.

significative ma non tutte, in modo da invogliare il candidato interessato a contattare l'impresa per ottenere informazioni aggiuntive;

- Pubblicità su riviste specializzate, le quali hanno il vantaggio di avere una diffusione segmentata, anche se limitata, permettendo, in questo modo, di contattare i candidati effettivamente ricercati. Ad esempio, se si necessita di un programmatore di computer sarà efficace pubblicare il proprio annuncio su riviste specializzate in informatica, attivando in questo modo, uno specifico segmento di ricerca, facilitando poi la successiva fase di selezione. Tuttavia, tale strumento proprio per la sua scarsa diffusione e periodicità (quindicinale o settimanale) non permette un utilizzo tempestivo quando vi è necessità di personale.

La scelta dei media deve essere, pertanto, presa in relazione alle esigenze di diffusione del messaggio, se ad ampia diffusione o ristretta, rispetto alla necessità di professionalità ricercate, se generiche o specifiche, e di costo dell'inserzione, tenendo presente il budget del personale a disposizione dell'impresa e le tempistiche di reclutamento.

Infine, poiché è possibile solo a posteriori valutare quale mezzo di comunicazione sia più efficiente, un monitoraggio continuo dei media può consentire nel tempo di ridurre i margini di errore nella scelta dello strumento da utilizzare, minimizzando in questo modo i costi pubblicitari.

Candidature spontanee o auto – candidature

Essi rappresentano i curricula dei candidati spontaneamente inviati alle imprese tramite email o di persona senza esserne stati direttamente sollecitati.

Per poter gestire le candidature spontanee occorre avere un efficiente database dedicato per raccogliere i dati e classificarli a seconda delle informazioni ivi contenute. In tal modo sarà possibile consultare le informazioni in modo semplice e rapido. Inoltre, è necessario che il responsabile incaricato svolga la propria mansione con la massima riservatezza, accuratezza e attenzione. Alcune imprese, infine, inviano ai candidati spontanei una lettera di ricevuta o un riscontro tramite email, invitandoli a presentarsi oppure ringraziandoli del proprio interessamento.

Passaparola o “referrals”

La forma più frequente di “passaparola” è la segnalazione che viene attuata dai dipendenti dell’impresa verso il mercato esterno per segnalare la presenza di posti vacanti all’interno dell’azienda.

Come per il passaparola utilizzato per la ricerca interna di personale, affinché i lavoratori siano portati a segnalare persone esterne valide, è necessario che l’impresa comunichi con chiarezza le caratteristiche che i candidati devono avere e corrispondere, inoltre, premi a chi propone i nuovi assunti. Così facendo, i lavoratori non saranno reticenti a segnalare qualcuno, ritenendo di non avere le capacità per individuare potenziali candidati o per paura che in futuro questi diventino concorrenti diretti alla propria carriera in azienda.

Questo canale di ricerca viene utilizzato soprattutto nelle imprese di piccole e medie dimensioni, nelle quali vengono privilegiati sistemi informali basati su contatti interpersonali, in quanto è limitata l’organizzazione di sistemi formali di reclutamento e selezione.

Numerosi studi empirici hanno dimostrato la validità di tale strumento di ricerca, seppur sia un canale di reclutamento limitato, in quanto permette di attrarre solitamente le stesse tipologie di persone, giacché non si riescono a raggiungere potenziali candidati validi esterni alle reti di relazioni interpersonali dei collaboratori. Ciononostante, questo canale di ricerca di lavoro viene ampiamente utilizzato, in quanto con riferimento all’impresa non implicano alcun costo, danno luogo a rapporti di impiego più duraturi e riducono i tempi di reclutamento; dal lato dei candidati, invece, consente di inserirsi nelle posizioni desiderate e offrono opportunità di impiego a persone che non stanno cercando lavoro.

A conferma di ciò, infine, riportiamo alcuni dati significativi rilevati dal Rapporto Isfol 2007 e dall’indagine condotta da Almalaurea nel medesimo anno. Il Rapporto Isfol 2007 mostra che: *“il 31% delle persone occupate ha trovato lavoro grazie a relazioni personali, percentuale che diminuisce al crescere dell’età di inserimento lavorativo”*. Questo canale, infatti, appare particolarmente utilizzato dai giovani neolaureati alla ricerca del loro primo impiego di lavoro. Secondo l’indagine Almalaurea 2007, infatti, *“quasi il 20% dei neolaureati trova occupazione grazie all’intermediazione di amici e conoscenti”*.

Liste e legami diretti con scuole e università

Le imprese possono sviluppare diversi tipi di contatto con gli istituti secondari e le università, attraverso:

- Stage, mediante i quali gli studenti, per un periodo di tempo determinato e non retribuito, apprendono vari compiti, mentre le imprese, osservando l'operato degli studenti, possono venire a conoscenza delle loro effettive capacità e di come lavorerebbero una volta assunti;
- Fiere di lavoro e *"career day"*, utilizzati nel nostro Paese soprattutto per i contatti con le università. Esse consistono in incontri organizzati generalmente nelle università o in istituti specializzati, tra imprese e coloro che sono in cerca di lavoro, con durata solitamente di due o tre giorni. Durante tale periodo, le imprese, attraverso propri stand appositamente allestiti, possono incontrare un gran numero di persone, mostrare ai potenziali candidati la propria offerta di lavoro e attuare nel contempo, una prima attività di *"pre-screening"* che consente loro di individuare i candidati più interessanti mediante brevi interviste di massimo 15 minuti;
- Contatti diretti con i docenti che segnalano alle imprese, con le quali intrattengono relazioni, alcuni studenti che ritengono possano essere per le loro competenze possedute, dei potenziali candidati. Tuttavia, il docente corre il rischio di effettuare segnalazioni errate, in quanto conosce lo studente soltanto come alunno e non come lavoratore inserito effettivamente nel mondo del lavoro.

Infine, con particolare riguardo alle imprese di grandi dimensioni, queste possono avere l'abitudine di visitare università e gli istituti tecnici per comprendere e a volte influenzare i programmi di studio, verificando se la formazione che viene erogata sia compatibile con le loro attese.

Politiche pubbliche per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro

Gli enti pubblici promuovono l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, attraverso attività, aventi carattere sociale, volte a favorire la ricerca di personale, in modo che le imprese interessate possano contattare potenziali candidati.

Gli enti pubblici hanno come obiettivo, inoltre, quello di aiutare le categorie di lavoratori più deboli, quali i giovani, i disoccupati, le donne, offrendo loro:

- colloqui di orientamento entro tre mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione;
- proposte di adesione ad iniziative di inserimento lavorativo o di formazione e/o riqualificazione professionale.

Tra gli enti pubblici che offrono attività di collocamento al lavoro, ricordiamo:

Le Agenzie per il lavoro, conosciute anche con il nome di "Agenzie di somministrazione di lavoro"⁵⁴, sono enti regionali pubblici e/o privati, la cui funzione principale è quella di favorire l'incontro tra i lavoratori e le imprese, svolgendo attività di:

- somministrazione di lavoro, il cosiddetto lavoro interinale o a tempo determinato;
- somministrazione di lavoro di "staff leasing" o a tempo indeterminato;
- intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, ovvero di collocamento;
- ricerca e selezione del personale;
- formazione e attività di supporto alla ricollocazione professionale.

Per poter svolgere tali attività questi enti devono essere autorizzati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e registrati in un apposito albo.

Le Agenzie per il lavoro svolgono la propria attività stipulando due contratti, uno con il lavoratore, il cosiddetto contratto di lavoro, per il quale il lavoratore dovrà essere retribuito in maniera adeguata all'incarico svolto e uno con l'impresa pubblica o privata che necessita di tale figura professionale. Tale contratto viene definito contratto di somministrazione.

⁵⁴ Le Agenzie di lavoro sono nate dall'evoluzione delle precedenti Agenzie di lavoro interinale, disciplinate dalla legge Treu del 1997, abrogata dalla successiva Legge Biagi nel 2003 che ha ridisegnato con il d.lgs. 10 settembre 2003, n.276 la procedura di autorizzazione da parte dello Stato per le Agenzie per il Lavoro.

Il contratto di somministrazione può essere di due tipi:

- a tempo determinato, ovvero contratto di lavoro interinale;
- a tempo indeterminato, il cosiddetto “*staff leasing*”.

Con l’entrata in vigore della Legge n. 247/2007, le Agenzie di lavoro potevano fornire soltanto impieghi regolati da contratti a tempo determinato e non più a tempo indeterminato come prevedeva la precedente normativa⁵⁵.

Per i contratti a tempo determinato, la durata massima del contratto di somministrazione era di 12 mesi, prorogabile fino a 24 mesi. Trascorso tale periodo, il lavoratore era obbligato a lasciare l’azienda; non era infatti possibile prolungare il contratto di somministrazione o stipularne uno ulteriore con il medesimo lavoratore.

Niente vietava all’impresa, però, di assumere il lavoratore direttamente e con qualunque tipologia di contratto di lavoro. Se, invece, l’azienda richiedeva nuovamente una fornitura di lavoro all’agenzia, bisognava stipulare un nuovo contratto di somministrazione ricevendo un nuovo lavoratore.

Oggi, tuttavia, con l’introduzione del Jobs Act, sono state apportate importanti modifiche ad alcune tipologie contrattuali, in particolare ai contratti di lavoro subordinato, come i contratti di lavoro dipendente e di somministrazione, ai contratti di lavoro parasubordinato e di lavoro autonomo⁵⁶.

Per quanto riguarda, invece, i contratti a tempo indeterminato, la Legge Finanziaria del 2010 ha reintrodotta la possibilità di erogazione di tali contratti, abrogando la normativa precedente, allargando i casi di applicazione di contratti di “*staff leasing*”, oltre a quelli esplicitamente previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, lasciando alla contrattazione aziendale la facoltà di individuare fattispecie aggiuntive.

I casi in cui è possibile ricorrere a contratti di “*staff leasing*” sono ad esempio quelli per i servizi di consulenza e assistenza nel settore informatico, quelli per attività di marketing, di analisi di mercato, per attività direzionale, di programmazione delle risorse, di gestione del personale, per costruzioni edilizie all'interno degli stabilimenti e per installazioni o

⁵⁵ La Legge n.247/2007 ha modificato il precedente D. Lgs. N. 276/2003 abolendo la somministrazione di contratti a tempo indeterminato, reintrodotta con la successiva Legge Finanziaria del gennaio 2010 che ha allargato anche ai contratti collettivi territoriali e aziendali la possibilità di introdurre ulteriori casi in cui i contratti di somministrazione a tempo indeterminato possono essere stipulati.

⁵⁶ Vedi capitolo successivo.

smontaggio di impianti e macchinari e, più di recente, in tutti i settori produttivi, pubblici e privati, per l'esecuzione di servizi di cura e assistenza alla persona e di sostegno alla famiglia.

I Centri per l'impiego sono, invece, strutture pubbliche aventi la funzione di gestire il mercato del lavoro a livello locale, fornendo a titolo gratuito, servizi ai lavoratori e alle imprese.

I Centri per l'impiego dipendono dalle Regioni e operano a livello provinciale, mettendo in contatto i lavoratori (generalmente di fascia bassa) con le imprese all'interno del territorio di competenza.

Tali Centri rappresentano l'evoluzione degli ex uffici di collocamento e offrono, nei confronti di coloro che sono in cerca di lavoro, un'ampia gamma di servizi, tra cui:

- l'accoglienza;
- l'informazione;
- la preselezione;
- l'orientamento professionale;
- l'accompagnamento all'inserimento lavorativo;

mentre alle imprese offrono:

- consulenza e assistenza negli atti amministrativi;
- informazioni sulle possibilità di formazione e sui nuovi contratti.

Internet o "recruiting on-line"

Il "recruiting on-line", secondo alcuni studiosi, può essere definito come: *"l'insieme di strumenti tecnologici e organizzativi che consentono di fornire un valido supporto per gestire il processo di reclutamento e selezione"*⁵⁷.

Il recruiting on-line è, quindi, uno strumento che, mediante la rete internet, supporta la ricerca e la selezione di candidati, offrendo a questi ultimi e alle imprese molteplici servizi, quali:

- Pubblicazione di annunci;

⁵⁷ Cit. Cappelli P., "Making the most of on-line recruiting", Harvard Business Review, 2001

- Test online;
- Gestione del processo di selezione online;
- Invio di email personalizzate ai candidati interessati a particolari offerte di lavoro;
- Accesso alla banca dati dei candidati.

Il recruiting on-line è un canale di ricerca che si è molto diffuso a partire dagli anni 2000, grazie alla sua forte interattività con i candidati, e può assumere diverse forme, tra le quali, le due principali sono:

- il *“website recruiting”* o *“job posting”*;
- i *“job board”* o *“job advertising”* ovvero siti specializzati nell’incontro domanda – offerta di lavoro.

Il *“website recruiting”* o *“job posting”* consiste nell’utilizzare il proprio sito aziendale per comunicare la presenza di un posto vacante in azienda.

Più precisamente, attraverso una sezione apposita sul sito aziendale, solitamente prevista sotto la dicitura *“Lavora con noi”* nella quale viene presentata l’offerta di lavoro, i candidati possono inserire direttamente la propria domanda di lavoro, inviando il proprio curriculum o compilando un modulo nel quale indicare tutte le informazioni che l’impresa, una volta raccolte, utilizzerà in fase di screening.

Alcune aziende, inoltre, dedicano appositamente per gli studenti al loro primo impiego, una pagina nella quale poter effettuare on-line un test attitudinale, al fine di effettuare una prima scrematura delle candidature.

Questo strumento presenta sia dei vantaggi che degli svantaggi. I vantaggi nel ricorrere a questo tipo di canale di ricerca esterna riguardano:

- il candidato che, avendo già visto tramite il sito internet il tipo di azienda nella quale potrà lavorare in futuro, presenterà la propria candidatura in modo mirato e motivato e, di conseguenza, tale domanda di lavoro sarà molto più interessante per l’impresa ricevente;
- la riduzione dei tempi dedicati al processo di reclutamento, in quanto il *website recruiting* rende più semplice e veloce l’invio delle candidature e i tempi di risposta da parte dei candidati. Inoltre, tale strumento si caratterizza per essere a-temporale, ovvero le candidature possono essere inviate, in un dato periodo di tempo, 24h su

24, ed a-territoriale, cioè le domande di lavoro possono provenire da tutto il territorio nazionale o internazionale.

A fronte di questi vantaggi, vi sono però alcuni svantaggi, quali:

- Raggiunge un numero di candidati limitato, ovvero solo coloro che transitano sul sito aziendale;
- Non permette l'anonimato dell'impresa richiedente;
- È necessario vi sia una persona dedicata al raccoglimento e alla gestione dei curricula accumulati nel database del personale dell'azienda.

Con riferimento, invece, ai *"job advertising"* ovvero siti specializzati, questi utilizzano la rete come una "bacheca virtuale" nella quale le imprese possono pubblicare le proprie offerte di lavoro, mentre i possibili candidati possono venirne a conoscenza una volta collegati ai siti specializzati. Ovviamente tanto più è conosciuto il sito, tanto maggiori saranno le probabilità per l'impresa di raggiungere, tramite la propria inserzione, il candidato desiderato.

Tale strumento è stato utilizzato in Italia per la prima volta nel 1996 con Bancalavoro, una bacheca virtuale avente l'obiettivo di raccogliere le offerte di lavoro e i curricula dei candidati e di favorirne l'incontro. Attualmente, possiamo affermare che il *"job advertising"* è la tipologia di *"recruiting on-line"* più diffusa e conosciuta. Esistono, infatti, centinaia di siti in Italia che si occupano di facilitare, gratuitamente o a pagamento, l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, si pensi anche ad alcuni importanti quotidiani quali il Corriere della Sera e la Repubblica che hanno digitalizzato il loro inserto dedicato al lavoro oppure ad alcune agenzie di lavoro che hanno cominciato a offrire il loro servizio di intermediazione tramite il web.

Inoltre, nella forma più evoluta, alcuni siti specializzati offrono servizi di "pre-screening", effettuati attraverso test e questionari personalizzati, e possono favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro solo per determinate categorie di lavoratori.

Anche in questo caso, possiamo definire i punti di forza e di debolezza di questo strumento. Confrontando la pubblicazione di un annuncio di lavoro su un sito internet, piuttosto che su un quotidiano, possiamo dire che i punti di forza del *"job advertising"* sono:

- I costi di pubblicazione sono relativamente più bassi o addirittura nulli rispetto agli annunci pubblicati tramite media ;
- Possibilità di maggiore spazio per scrivere le caratteristiche della posizione lavorativa rispetto a quello concesso a un messaggio scritto su un quotidiano;
- Maggiore visibilità, in quanto l'offerta può essere duplicata su più siti e rimane online per un tempo definito, ma visibile 24h su 24 e per diverse settimane, mentre le inserzioni sui quotidiani appaiono un giorno solo;
- Il sito web si caratterizza per la sua a-territorialità, ovvero è raggiungibile da ogni parte del mondo tramite pc, mentre il quotidiano non supera i confini nazionali;
- Facilità e velocità di risposta da parte dei candidati, le cui candidature possono giungere anche poche ore dopo l'inserimento dell'annuncio sul sito. Per la stampa i tempi di risposta sono invece di due o tre giorni minimo.

Al contrario, i punti di debolezza sono riconducibili al fatto che:

- Occorre selezionare il sito preliminarmente per evitare di sprecare tempo e denaro pubblicando la propria offerta su siti dotati di scarsa visibilità, ad esempio quelli gratuiti che spesso non riescono a garantire una adeguata diffusione e a campirne le modalità e le regole di utilizzo che possono variare da sito a sito;
- È indispensabile possedere un efficiente sistema di controllo e competenze specifiche, al fine di individuare i siti più adatti per ogni singola ricerca professionale e sfruttare le potenzialità di internet;
- I tempi di screening sono maggiori, in quanto il numero di curricula ricevuti attraverso il sito è maggiore rispetto a quelli ottenibili, ad esempio, tramite gli annunci sulla stampa⁵⁸;
- Il periodo di pubblicazione è più lungo, anche se consente maggiore visibilità, comporta un allungamento dei tempi di selezione, in quanto il candidato "giusto" potrebbe inviare la propria domanda solo l'ultimo giorno di pubblicazione dell'inserzione.

⁵⁸ Alcune ricerche in tale ambito dimostrano che la pubblicazione di un annuncio online genera un quantitativo di risposte che è dieci volte superiore a quello generato dai canali tradizionali. Si pensi, ad esempio all'azienda Barilla che riceve all'anno via web 60mila curricula.

Infine, negli ultimi anni, è andata diffondendosi una ulteriore modalità di utilizzo di internet come strumento di ricerca, ovvero sono nate le comunità virtuali o “*social network*” quali Facebook, LinkedIn o MySpace, attraverso le quali le persone possono venire in contatto, in maniera diretta o indiretta, con i referenti di alcune imprese ottenendo, nei migliori casi, la possibilità di avere un colloquio in azienda.

Gli “Executive search” o “Head Hunter”

Nel momento in cui l’azienda ricerca particolari figure professionali altamente specializzate oppure di tipo manageriale, cioè di alto livello gerarchico, i canali di reclutamento sopra analizzati possono risultare inadeguati.

Molte volte, infatti, la figura ideale può essere già occupata in un’altra impresa oppure non prestare attenzione ai segnali provenienti dalle altre organizzazioni. È necessario, dunque, che l’impresa ricercatrice non si limiti a manifestare la propria domanda nel mercato, ma recluti i propri manager tra coloro che non stanno cercando attualmente un’occupazione oppure nei mercati del lavoro interni di aziende concorrenti o che operano nello stesso settore.

Tale attività viene svolta dalle società di “Executive search” definite anche con il termine di “Head Hunter” o “cacciatori di teste”, i quali ricevono dall’impresa cliente l’incarico di ricercare i manager da inserire in una determinata posizione organizzativa⁵⁹.

Gli “Head Hunter” sono consulenti specializzati, caratterizzati da una grande esperienza aziendale, professionale, ed elevate competenze manageriali, che dispongono di un’ampia rete di conoscenze personali e professionali, maggiore rispetto a quella che potrebbe possedere una sola impresa. Date queste caratteristiche, gli “Head Hunter” curano tutte le fasi del processo di ricerca e di selezione, dalla pianificazione delle risorse umane alla selezione e assunzione in azienda dei candidati scelti, circostanza che non avviene, invece, per le altre società di consulenza incaricate di occuparsi dei processi di reclutamento di

⁵⁹ Nate negli USA a partire dagli anni ’20, le prime società di “executive search” in Italia si sono sviluppate a partire dagli anni ’80. Oggi sono in numero crescente e la quasi totalità di queste è costituita da ex amministratori delegati di aziende o dirigenti di un certo livello. Esempi di società di “executive search” presenti in Italia sono: EXS, società del Gi group, Keystone, Promelec International e Carter & Benson S.r.l.

personale di livello inferiore, per i quali non partecipano, appunto, né alla fase di pianificazione delle risorse né alla fase finale di assunzione vera e propria.

Per quanto riguarda il metodo di ricerca e selezione adottato dalle società di “*Executive search*”, esso prevede⁶⁰:

- Una prima analisi condotta in azienda per comprendere:
 - Il posizionamento strategico dell’azienda e le tendenze di mercato;
 - Il gap esistente tra le competenze attuali e le competenze desiderate necessarie per lo sviluppo futuro aziendale;
 - Le competenze distintive della persona da inserire nel ruolo indicato, quali, ad esempio le aree di responsabilità del candidato, le attività previste, il profilo professionale ideale, in termini di età, sesso, esperienze pregresse, titolo di studio, caratteristiche tecniche, manageriali, le quali consentiranno al nuovo manager di inserirsi con facilità nei piani di sviluppo dell’impresa.
- Una seconda indagine, che avvia la ricerca vera e propria, riguarda la scelta della migliore fonte di ricerca ovvero del segmento del mercato del lavoro nel quale cercare la persona adatta, ad esempio in particolari settori, aree geografiche, gruppi aziendali, facendo ricorso alla propria rete di conoscenze professionali.
- Successivamente i “cacciatori di teste” provvedono a contattare un primo insieme di candidati e ad effettuare una prima scrematura dei manager contattati.
- Da questa scrematura viene presentata una lista di candidati dalla quale consulente e azienda congiuntamente individuano le persone, in genere non più di 4, che andranno a formare la cosiddetta “*short list*”.
- I candidati della “*short list*” verranno poi sottoposti ad una accurata selezione al fine di individuare il manager da inserire nella posizione stabilita.

Infine, potremmo dire che il ricorso a questa modalità di ricerca presenta diversi pregi, quali:

- Realizza contatti molto mirati, senza aspettare che il candidato giusto venga casualmente a conoscenza della ricerca, ma contattandolo direttamente;
- Garantisce la riservatezza dell’impresa cliente, almeno nella prima fase di ricerca, e attrae, grazie alla sua forte immagine di affidabilità, candidati di difficile reperibilità;

⁶⁰ Vedi Cantournet e Salvia, “L’Executive search secondo noi. Dalla “caccia di teste” alla partnership manageriale”, Guerini e Associati, Milano, 2006.

- Mette a disposizione dell'azienda cliente e dei candidati molteplici informazioni grazie al suo network informativo.

Di contro, l'“Executive search” comporta degli svantaggi in termini di:

- Costo, che risulta essere eccessivo nel caso in cui si utilizzi questo canale per cercare professionalità di medio – bassa qualificazione;
- Tempi di ricerca, che possono variare in base al settore di riferimento nel quale viene svolta la ricerca;
- Numerosità delle risposte, le quali diminuiscono al crescere della particolarità della professionalità ricercata.

In conclusione, dopo aver analizzato alcuni dei principali canali di ricerca del mercato esterno, possiamo affermare che tale mercato consente all'impresa di reclutare più facilmente nuove competenze, riducendo così il rischio di obsolescenza professionale e aumentando quindi la flessibilità del portafoglio di risorse umane presente in azienda. Inoltre, ricorrendo a società specializzate, non occorre sostenere costi di formazione e di aggiornamento in ricerca e selezione delle risorse umane all'interno dell'impresa. Pertanto, tale strumento deve essere preferito al mercato del lavoro interno, che sebbene permetta un aumento del ritorno dell'investimento in formazione del personale e una maggiore integrazione organizzativa, è più limitato nella ricerca di nuove capacità e professionalità necessarie allo sviluppo strategico aziendale.

Diverso, invece, è il caso in cui l'impresa abbia bisogno di personale per un periodo di tempo limitato e saltuario. In questa fattispecie l'azienda farà ricorso al mercato del lavoro istantaneo.

3.1.3 Il Mercato istantaneo del lavoro

La ricerca di personale nel mercato del lavoro istantaneo serve per gestire esigenze di risorse immediate ovvero di breve periodo oppure per raggiungere obiettivi ben individuati, ricorrendo, pertanto, a figure esterne già qualificate non disponibili in impresa, in grado di accedere prontamente al posto di lavoro offerto.

È bene sottolineare, tuttavia, che tale rapporto di lavoro non ha una prospettiva di lungo termine, ma una volta raggiunto l'obiettivo previsto o terminato il periodo di collaborazione predefinito, il rapporto di lavoro si interrompe.

Pertanto, possiamo dire che i vantaggi nel ricorrere a tale mercato sono riconducibili a:

- L'immediata disponibilità delle risorse necessarie e la flessibilità di queste;
- La tempestività di risposta da parte dei lavoratori;
- La possibilità di contattare professionalità già formate e di qualsiasi tipo.

Di contro, tale canale di ricerca, essendo privo di prospettive, non permette al lavoratore di stringere forti legami con l'impresa e quindi non consente di fidelizzare il lavoratore, portandolo a condividere gli obiettivi e la cultura aziendale.

Inoltre, affinché sia possibile risolvere questo problema temporaneo di lavoro, è necessario che vi sia un'efficiente sistema di intervento che può essere:

- interno all'organizzazione, sotto forma di lavoro straordinario;
- esterno all'azienda, facendo ricorso:
 - al lavoro interinale o temporaneo;
 - all'outsourcing.

Vediamo tali strumenti più nel dettaglio.

Lavoro straordinario

Il lavoro straordinario è lo strumento più utilizzato dalle imprese, soprattutto in occasione di fluttuazioni di breve periodo della domanda, in quanto si caratterizza per essere il canale più conveniente rispetto a quelli esterni all'azienda sopra citati.

Dal punto di vista dell'azienda, lo straordinario permette di risparmiare sui costi di ricerca, di selezione e di formazione di nuovo personale, inoltre viene pagato soltanto nel momento in cui il lavoro viene effettivamente svolto, dunque i lavoratori non vengono pagati in caso di una loro assenza, infine, non generano un diritto aggiuntivo di ferie, né prestazioni pensionistiche. Dal punto di vista del lavoratore, invece, lo straordinario viene visto entro certi limiti come un beneficio, in quanto è fonte di extra reddito.

Tuttavia l'impresa per potervi ricorrere, deve tener conto dei limiti sempre più stringenti posti in essere dalla legge e dai sindacati, i quali, anche se da un lato sono a favore dello straordinario perché genera per i lavoratori un guadagno extra, dall'altro sono contrari, in quanto non favorisce nuove assunzioni da parte delle imprese. Infine, è dimostrato che un eccessivo ricorso al lavoro straordinario porta a una diminuzione della produttività oraria del lavoratore.

Lavoro temporaneo

Questa fonte di ricerca istantanea può essere ricondotta a quattro tipologie:

- Lavoratori indipendenti sotto contratto, che include i consulenti, i "free lance", nonché i "body rental e i "staff leasing". In particolare:

I consulenti esterni sono figure professionali specializzate, dotate di ampie conoscenze aziendali e di gestione delle risorse umane, che svolgono l'attività di ricerca e selezione per conto di un'impresa cliente. Quest'ultima, tuttavia, non affida totalmente il processo di reclutamento alla società di consulenza, infatti le funzioni principali quali la pianificazione delle risorse umane, la definizione dell'offerta di lavoro, la scelta finale del candidato e l'inserimento successivo della persona scelta in azienda, rimangono in capo all'impresa cliente.

Tali limitazioni, però, tendono a diminuire man mano che cresce il livello professionale della figura da ricercare, come visto per gli "executive search", nel caso di ricerca di personale nel mercato del lavoro esterno.

Con il termine *“free lance”* indichiamo, invece, quei soggetti che offrono la propria prestazione di lavoro in modo indipendente, ovvero non subordinato ad alcuna società. Rientrano in tale categoria i giornalisti, avvocati, promotori finanziari, consulenti economici. Questi ultimi, in particolare, possiamo definirli come *“collaboratori, titolari di partita IVA, che prestano la propria opera per diverse società di consulenza o a clienti diretti”*⁶¹.

Per quanto riguarda il *“Body Rental”* o letteralmente *“affitto di figure professionali”*, è una pratica molto diffusa nel settore informatico che consiste nel fornire a un’impresa cliente, da parte di società di consulenza, software house o da imprese nel settore ICT, personale tecnico specialistico per sviluppare software e applicazioni o gestire nuovi sistemi informatici.

Nell’ambito della consultazione aziendale, invece, il contratto di Body Rental rientra nella categoria dei contratti *“time and material”* ovvero quei contratti la cui tariffa, pagata dall’impresa cliente, è calcolata sui tempi di utilizzo delle risorse umane e di impiego di quelle materiali.

Lo *“staff leasing”* o *“leasing di manodopera”*, infine, come visto precedentemente, consiste nella somministrazione di lavoro a tempo indeterminato da parte di appositi enti pubblici o privati, come le agenzie specializzate, ad un’impresa privata che necessita di personale.

Le altre tre tipologie di fonti di ricerca istantanea sono:

- Lavoratori a chiamata o giornalieri, il cui lavoro consiste nell’essere chiamati ad offrire la propria prestazione professionale per determinati periodi di tempo, si pensi al servizio di *“catering”* e ai servizi effettuati negli stand presso i poli fieristici;
- Lavoratori forniti da imprese, ad esempio le cooperative che forniscono manodopera per svolgere determinati lavori per conto dei loro clienti, ad esempio le cooperative di produzione e lavoro si occupano di garantire ai loro soci un lavoro stabile e adeguatamente remunerato;

⁶¹ Cit. Marco Travaglio, giornalista, Dizionario di Economia e Finanza.

- Lavoratori interinali, cioè a tempo determinato, i quali sono dipendenti di una società di lavoro interinale, dalla quale vengono poi retribuiti per la prestazione offerta ad un'altra impresa, cliente della stessa società di lavoro interinale.

Queste agenzie, presentate parlando del mercato esterno del lavoro, operano anche nel mercato istantaneo, aiutando le aziende a gestire le proprie esigenze temporanee di personale. Le imprese che utilizzano tale strumento di ricerca istantanea hanno il vantaggio di evitare di sopportare i costi di ricerca e selezione, in quanto vengono sostenuti dall'agenzia interinale, inoltre non corrono il rischio di problemi di assenteismo o di turnover, in quanto l'agenzia provvede a sostituire il lavoratore nel caso in cui sia impossibilitato a lavorare.

Di contro, gli svantaggi nell'utilizzo di tale fonte sono riconducibili al fatto che delegando il processo di ricerca alle società di lavoro interinale, l'impresa cliente deve essere in grado di scegliere bene tale fornitore di lavoro. Inoltre, i lavoratori dipendenti possono non avere le conoscenze basilari per svolgere il lavoro loro assegnato in maniera efficiente e, non essendo fidelizzati all'azienda, in quanto non sono legati ad essa emotivamente, possono realizzare prestazioni poco performanti.

Outsourcing

Le imprese, per far fronte ad aumenti temporanei della domanda, invece di assumere nuovo personale per un periodo limitato, possono decidere di decentrare il lavoro mediante un contratto di fornitura con un'altra impresa specializzata. In questo modo l'azienda cliente otterrà le competenze necessarie di cui necessita, senza dover sostenere i costi relativi alla gestione delle risorse umane che saranno in capo all'impresa fornitrice.

L'outsourcing oltre ad essere utilizzato per necessità di breve periodo, ovvero per fronteggiare le fluttuazioni del mercato, può essere un valido strumento anche di lungo periodo, al fine di suddividere il lavoro e quindi di favorirne la specializzazione. Ad esempio, in un'ottica di ottimizzazione del lavoro, un'impresa può decidere di decentrare l'attività di produzione nelle aree geografiche in cui la manodopera è maggiormente disponibile e costa meno, oppure spostare le attività di progettazione nei luoghi in cui si trovano centri di ricerca, o ancora, organizzare l'attività di marketing nei Paesi in cui il livello dei consumi è più alto.

A conferma di ciò, infatti, le imprese odierne in un'ottica strategica preferiscono concentrarsi sul proprio *"core business"*, ovvero le attività per le quali possiedono competenze distintive, che consentono di ottenere un vantaggio competitivo distinguendosi, pertanto, dalla concorrenza e decentrando le attività che non rientrano in quella principale, quali, ad esempio, le attività di manutenzione, pulizie, amministrazione e contabilità e gestione delle risorse umane.

Così facendo, le imprese potranno concentrarsi al meglio sulle proprie attività principali, dedicando a queste maggiori risorse e ottenere dalle società specializzate un servizio qualitativamente superiore e a costi inferiori, rispetto a quello che avrebbero ottenuto compiendo tali attività internamente.

Vi sono, però, alcuni svantaggi nel ricorrere all'outsourcing e riguardano:

- La necessità di garanzie sulla qualità e affidabilità del fornitore, il quale deve garantire all'azienda cliente un certo livello di capacità gestionali, di innovazione e di flessibilità promesse in fase di contrattazione;
- La necessità di monitoraggio del fornitore da parte dell'impresa cliente in termini di qualità delle prestazioni e di mantenimento nel tempo delle caratteristiche gestionali iniziali;
- Il rischio di perdere competenze interne relative alle attività esternalizzate, ad esempio se il corso di formazione viene effettuato all'esterno, le competenze acquisite possono non essere compatibili con le esigenze effettive dell'impresa;
- La difficoltà di un ricollocamento delle persone che svolgevano l'attività ora esternalizzata e la conseguente necessità di una loro riqualificazione.

Dopo aver analizzato i vari strumenti del mercato del lavoro istantaneo, possiamo concludere che tale fonte di ricerca serve per gestire le emergenze immediate, ma non aiuta l'impresa a costruire condizioni di sviluppo stabile per il futuro.

Per poter raggiungere tale obiettivo è necessario ricorrere ai mercati del lavoro interno e soprattutto esterno, che consente di favorire l'acquisizione di nuove competenze per lo sviluppo dell'attività aziendale.

3.2 Il processo di Selezione del Personale

Una volta individuate le fonti di ricerca nei diversi mercati del lavoro sopra analizzati, il processo di reclutamento continua con una prima attività di “*pre-screening*” nella quale, sulla base delle informazioni raccolte e applicando i “meccanismi di segnalazione” visti in precedenza, vengono scartati coloro che non possiedono i requisiti minimi richiesti per accedere al posto di lavoro, come, ad esempio, l’iscrizione ad un particolare albo professionale, il possesso di un certo titolo di studio o di una particolare specializzazione. Queste informazioni sono reperite dall’impresa per mezzo dei curricula inviati dai candidati e dagli eventuali questionari informativi compilati on-line o presso l’azienda.

Una volta raccolte ed esaminate tali informazioni, i candidati, in base al profilo professionale ricercato, verranno suddivisi in tre gruppi:

- Candidati da contattare;
- Candidati da tenere in “stand by” per un loro eventuale ripescaggio;
- Candidati da scartare per questa selezione.

Terminata questa prima attività di scrematura, inizia il processo di selezione vero e proprio mediante il quale vengono controllate ed analizzate più approfonditamente le informazioni fornite dal candidato attraverso l’utilizzo di test e colloqui individuali o di gruppo.

Prima di procedere con il processo di selezione, però, è necessario che il selezionatore predisponga lo svolgimento dello stesso, stabilendo, sulla base della “*Job description*” e della “*Person specification*” definite dall’impresa, le prove che intende somministrare ai candidati e curare tutti gli aspetti del loro svolgimento. Ad esempio, se si vuole conoscere le abilità intellettive del candidato, sarà necessario predisporre test attitudinali, mentre se si vuole analizzare l’esperienza lavorativa e il percorso di formazione, sarà necessario approfondire tali informazioni tramite colloquio.

La scelta degli strumenti di selezione più adatti è di fondamentale importanza, in quanto facilita l’individuazione dei soggetti più idonei ed evita che il selezionatore incorra in errori di valutazione, come, ad esempio, scartare un candidato che poi, nel corso della sua carriera in altre aziende, si rivela essere in possesso di capacità che l’impresa non è stata in grado di cogliere durante la selezione, perdendo, in questo caso, probabili opportunità di guadagno, oppure selezionare una persona che si riveli essere successivamente non idonea alla

posizione lavorativa assegnata, comportando, di conseguenza, la necessità di un nuovo processo di reclutamento e selezione per poterlo sostituire, nonché la sopportazione di costi relativi ad una scarsa produttività del lavoratore e un peggioramento del clima organizzativo. Pertanto, per procedere in modo efficiente ed efficace nell'individuazione della possibile "rosa" di candidati, è necessario raccogliere tutte le informazioni utili sulle diverse caratteristiche dei soggetti osservati, accertandosi del possesso effettivo delle capacità ricercate⁶².

Infine, si sottolinea che, il processo di selezione non ha come obiettivo quello di ricercare il miglior candidato in assoluto, ma quello di individuare, all'interno del "pool" di candidati provenienti dal reclutamento, le persone aventi certe caratteristiche personali e professionali tali da garantire loro il successo nella posizione per la quale sono assegnati. Inoltre, è bene ricordare che non è compito del selezionatore esprimere il giudizio finale, ma questi dovrà identificare, mediante i meccanismi di selezione di cui tratteremo in questo paragrafo, una "rosa" di candidati, non più di 3, da sottoporre al manager di line, nel caso il committente sia interno l'azienda oppure all'impresa-cliente, nel caso la selezione venga gestita da una società specializzata che deciderà in ultima istanza quale candidato assumere.

Con riguardo al processo di selezione, esso si compone delle fasi seguenti:

- *Screening* del curriculum vitae e delle candidature;
- Valutazione dei candidati;
- Decisione finale.

Lo schema sotto riportato rappresenta, partendo dalla "*Person specification*" che guida l'intero processo, le fasi della selezione, in ognuna delle quali i candidati possono essere respinti, fino a raggiungere l'offerta definitiva dell'impresa che, una volta accettata, permette al neo – assunto di entrare a far parte dell'organizzazione aziendale⁶³.

⁶² Una metodologia che può essere utilizzata a tal fine, come visto nel capitolo precedente relativo ai "meccanismi di screening", è la somministrazione di contratti di prova, attraverso i quali l'impresa può accertarsi delle effettive capacità del lavoratore dopo un certo periodo di tempo trascorso in azienda.

⁶³ Alcuni studiosi, come ad esempio Roberts (2000) individua cinque passaggi, di cui i primi due rappresentati dallo screening delle candidature e dalla verifica e distinguendo gli ultimi tre in decisione, verifica e offerta. Vedi: Roberts "Recruitment and Selection", 2000.

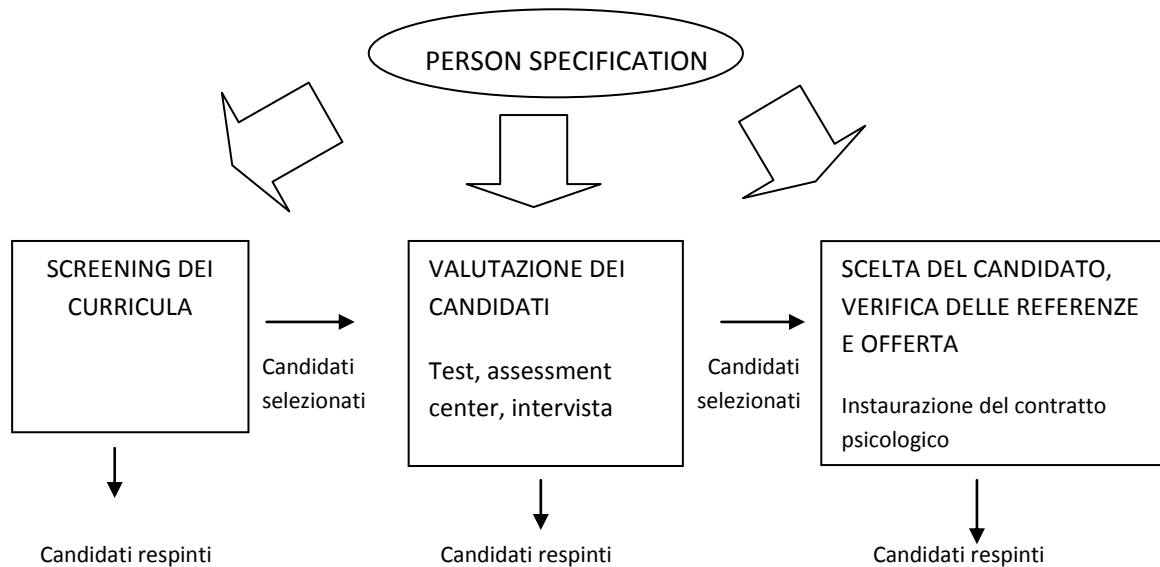


Figura 3.2 “Il processo di selezione”⁶⁴.

Vediamo ora più nel dettaglio le tre fasi del processo di selezione.

3.2.1 La Fase di Screening

La fase di *screening* ha la funzione di individuare tra i candidati che hanno passato la precedente fase di “*pre – screening*” coloro che, non solo hanno le caratteristiche necessarie per accedere al posto di lavoro, ma che presentano anche un profilo professionale potenzialmente interessante per l’organizzazione⁶⁵. Tale screening viene quindi effettuato su aspetti analoghi a quelli indagati nella fase preliminare, però con un obiettivo diverso, quale l’accertamento dell’idoneità del candidato, per le caratteristiche possedute, rispetto al profilo professionale ricercato. Queste informazioni vengono rilevate dal curriculum vitae e dal questionario informativo e riguardano:

- fattori demografici, quali età, genere, condizione familiare;
- conoscenze, ovvero titolo di studio posseduto, corsi di formazione, certificazione professionali;

⁶⁴ Tratto da: A. Martone (a cura di), 2002.

⁶⁵ Questa fase viene omessa e avviata quella successiva quando i candidati vengono reclutati attraverso segnalazioni oppure forniti da università e istituti. Questo perché lo screening viene già effettuato sulla base delle caratteristiche richieste dall’azienda, come votazioni o specializzazioni conseguite. Molte volte, però, è comunque necessario effettuare un’intervista integrativa per completare le informazioni fornite dal curriculum vitae.

- profilo di esperienze, il numero, la tipologia, il ruolo ricoperto ed eventuali esperienze all'estero;
- attitudini e aspettative.

Molto spesso, però, il curriculum può presentare informazioni “gonfiate” oppure tralasciate, al fine di apparire migliore agli occhi dell'organizzazione, oppure essere stato inviato senza una reale motivazione, cioè indiscriminatamente a un gran numero di destinatari. È compito del selezionatore, quindi, riuscire ad individuare solo coloro che sono realmente interessati e aventi effettivamente le caratteristiche ricercate, scartando i soggetti non idonei.

Una tecnica di screening efficace per poter selezionare i candidati in linea con il profilo professionale ricercato è quella basata sulla somministrazione da parte dell'impresa di un questionario informativo. Questo strumento viene utilizzato prevalentemente per posizioni impiegate oppure operative o nel caso di “screening” molto ampi.

Esso si compone di un certo numero di domande a risposta chiusa⁶⁶, elaborate in modo diverso per ciascuna mansione o gruppi di mansioni che si rendono disponibili in azienda e ha come obiettivo quello di ottenere informazioni utili e coerenti con il profilo lavorativo ricercato, al fine di confermare o meno il candidato alla successiva fase del processo di selezione, nonché servire da base per la preparazione del colloquio di selezione, che sarà focalizzato sui punti fondamentali del questionario stesso. Inoltre, essendo dotato di un sistema di autocorrezione, permette al candidato, una volta compilato il questionario, di poter valutare il proprio livello di competenze rispetto a quello richiesto dall'azienda.

Sulla base del punteggio ottenuto, infatti, i candidati possono capire la propria idoneità o meno al posto di lavoro offerto. Così facendo si escludono a priori tutti coloro che sono meno rispondenti ai requisiti della posizione contenendo, in questo modo, i costi della selezione.

Infine, una recente tecnica di screening impiegata dai responsabili di selezione è lo “*screening telefonico*”, utilizzato principalmente per ruoli che comportano un contatto col pubblico diretto o indiretto mediante contatto telefonico.

⁶⁶ Le domande somministrate possono essere del tipo: “*D. L'operatore di customer care dedica la massima attenzione ai bisogni dei clienti interni ed esterni allo scopo di instaurare relazioni efficaci e collaborazioni. Vero o falso?*”. Tratto da: A. Martone, “La selezione del personale”2002.

Questa modalità consiste nel pubblicare sui media la propria inserzione per un periodo di tempo limitato, nella quale specificare il numero telefonico e un determinato orario entro il quale i potenziali candidati possono chiamare per ricevere ulteriori informazioni sulla posizione lavorativa offerta. Nel momento in cui il candidato chiama, oltre a ricevere le informazioni richieste, sarà invitato a rispondere ad una serie di domande alle quali è associato un sistema di valutazione. Questo strumento consente di instaurare un rapporto personalizzato con l'organizzazione nonché di valutare meglio rispetto ad un questionario informativo le abilità comunicative di una persona se queste sono fondamentali per la posizione lavorativa richiesta. Tuttavia tale modalità comporta il sostenimento di ingenti costi legati alla disponibilità del personale a rispondere alle chiamate anche al di fuori dell'orario di lavoro e alla creazione di un programma informatico efficiente che consenta di gestire il processo di screening previsto. Per questo motivo, viene portato generalmente in outsourcing.

Una volta terminato lo screening, il selezionatore individua una "rosa" di candidati che sarà convocata per essere sottoposta alla seconda fase di valutazione.

3.2.2 La Fase di Valutazione

La fase di valutazione rappresenta il cuore del processo di selezione e prevede la verifica delle competenze dei candidati individuati nella precedente fase di screening, utilizzando diverse tecniche scelte tenendo sempre presente la definizione della "*Person specification*", in modo da minimizzare il rischio di una scelta errata del candidato. Questi strumenti sono principalmente:

- Colloquio di selezione;
- Test psicometrici;
- Assessment center.

È bene ricordare che ogni metodo fornisce informazioni diverse sui candidati, pertanto, si preferisce utilizzare una combinazione di questi per ottenere un quadro completo sulle caratteristiche e potenzialità del candidato.

Analizziamo questi strumenti più nel dettaglio.

3.2.2.1 Il Colloquio di selezione

Il colloquio di selezione è lo strumento maggiormente diffuso e preferito dalle imprese, in quanto permette, attraverso un contatto diretto, di approfondire più facilmente e chiarire meglio gli aspetti più interessanti emersi dal curriculum vitae ottenendo, in questo modo, un profilo completo del candidato. Ciononostante, per poter condurre al meglio l'intervista è necessario che la stessa venga accuratamente preparata e condotta da persone che hanno maturato una certa esperienza.

Detto colloquio consente all'impresa di raccogliere informazioni relative al candidato esaminato e di confrontarle con il profilo professionale ricercato, e permette anche al potenziale lavoratore di venire a conoscenza di maggiori aspetti circa l'organizzazione, le condizioni dell'impiego e chiarire meglio eventuali dubbi riguardanti il posto di lavoro offertogli. Attraverso il colloquio, pertanto, avviene una comunicazione reciproca di informazioni.

A fronte di tali benefici, però, il colloquio di selezione richiede per il suo svolgimento tempi piuttosto lunghi, si pensi alla necessità di una preparazione delle domande, della raccolta di tutte le informazioni delle persone intervistate e l'individuazione della "rosa" di candidati da presentare al committente, che determinano di conseguenza, il sostenimento di ingenti costi, la cui voce più rilevante riguarda la retribuzione dei selezionatori e dei collaboratori impegnati⁶⁷.

Inoltre, la valutazione del candidato, effettuata in questa sede, è influenzata da alcuni aspetti soggettivi, legati ad una maggiore o minore esperienza del selezionatore e alle modalità con le quali viene preparata l'intervista. Vedremo infatti, che il colloquio può essere strutturato in modi diversi, può essere condizionato dal rapporto instaurato con il candidato ed è soggetto ad eventuali errori ai quali l'intervistatore può incorrere, come ad esempio⁶⁸:

⁶⁷ Si stima che per ogni posizione aperta il costo del personale per le interviste ammonti a circa una giornata e mezza/due di lavoro. Vedi Roberts 2000.

⁶⁸ Vedi: Argentero P., 1998.

- L'effetto "alone", ovvero la tendenza a giudicare la personalità del candidato attraverso un suo singolo tratto, tale da influenzare, negativamente o positivamente, l'intero suo profilo;
- L'errore di "somiglianza", ovvero la tendenza a giudicare gli altri simili a sé, sovrastimando o sottostimando tutti gli aspetti della personalità dell'intervistato che trovano riscontro o meno con le caratteristiche dell'intervistatore;
- L'errore di "proiezione personale", ovvero la tendenza ad aspettarsi dal candidato alcuni atteggiamenti che a lui stesso sembrano importanti, quali, ad esempio, le aspirazioni di carriera.

Per tutti questi motivi, molte volte si preferisce affidare la selezione a società specializzate, facendo ricorso a consulenze esterne. Quando invece la selezione viene gestita internamente dai propri collaboratori, per evitare il compimento degli errori di valutazione sopra esposti, è necessario affidare tale compito a responsabili di selezione dotati di elevata professionalità ed esperienza, oppure utilizzare check-list e domande strutturate che limitino la discrezionalità dell'intervistatore. Inoltre, per posizioni più elevate, i selezionatori possono essere affiancati da collaboratori per condurre al meglio il loro compito.

Come già accennato, l'obiettivo dell'intervista è quello di valutare attentamente la corrispondenza tra il profilo del candidato esaminato e la "*job description*" da ricoprire ed evitare che vi siano condizionamenti soggettivi da parte del selezionatore. Per poter operare al meglio, quindi, il colloquio di lavoro può assumere diverse forme quali:

- Intervista strutturata o guidata;
- Intervista non strutturata o libera.

Questa classificazione si basa sul fatto che il selezionatore conduca il colloquio utilizzando uno schema standard di domande o mediante un dialogo aperto. Può esserci, inoltre, una combinazione delle due modalità di intervista che viene definita intervista semi – strutturata.

Vediamo ora più nel dettaglio le seguenti modalità di intervista.

L'intervista strutturata

L'intervista strutturata o guidata prevede che sia l'intervistatore ad introdurre, di volta in volta, l'argomento del quale desidera che il candidato discuta. Le domande vengono preliminarmente preparate sulla base del profilo professionale e della posizione lavorativa ricercata e vengono introdotte dal selezionatore durante l'intervista mediante frasi brevi, chiare e significative, tali da favorire la libera espressione del candidato⁶⁹.

Questo tipo di intervista ha il pregio di concentrare le domande sui requisiti fondamentali della posizione ricercata, valutandone la corrispondenza con il profilo del candidato intervistato, ed esaminando il suo livello di conoscenza del lavoro o le sue capacità di svolgimento dello stesso, per meglio prevedere la performance futura.

Inoltre, grazie alla lista di domande predefinita, si evita che il candidato divaghi su argomenti non prettamente connessi al lavoro.

Infine, attraverso la somministrazione di domande standard a più candidati, è possibile ottenere un confronto oggettivo tra gli stessi, aumentando così l'efficacia dello strumento.

Esempi di interviste strutturate sono l'intervista situazionale e l'intervista comportamentale.

L'intervista situazionale o "*situational interview*" si basa sul presupposto che le intenzioni comportamentali, espresse dal candidato durante l'intervista, determinano il comportamento lavorativo futuro, ovvero, nel momento in cui il lavoratore verrà inserito in una situazione lavorativa analoga a quella proposta durante il colloquio, si comporterà in linea con quanto aveva dichiarato in quella sede⁷⁰.

In questo caso l'intervistatore presenta al candidato una situazione di lavoro ipotetica e gli chiede come affronterebbe il problema. Un esempio di intervista situazionale potrebbe essere: "*Si avvicina la scadenza di un progetto e probabilmente non sarà in grado di rispettarla. Come gestisce la situazione?*"⁷¹.

Il candidato risponderà in base alle proprie conoscenze sul lavoro, immedesimandosi nella situazione lavorativa.

⁶⁹ Vedi: G. degli Uberti, 1996.

⁷⁰ Questa affermazione si fonda sulla teoria del *goal setting* (Locke, Latham, 1984), secondo la quale le intenzioni e gli obiettivi che una persona si pone ne determinano il comportamento futuro. Si veda Argentero P., "L'intervista di selezione", Franco Angeli, Milano 1998.

⁷¹ Tratto da: Costa, Gianecchini, 2009.

È opportuno, inoltre, che l'intervistatore mediante la formulazione della domanda non induca la risposta al candidato, in questo modo potrà valutare le reali intenzioni dell'intervistato.

Infine, sebbene tale strumento sia di facile utilizzo, comporta tempi lunghi nella sua preparazione, in quanto è necessario che le domande siano correlate agli aspetti rilevanti della posizione lavorativa ricercata, per individuare la massima performance realizzabile dal candidato, con la necessità, talvolta, di coinvolgere esperti nella supervisione di tale attività.

L'intervista comportamentale o *"behavioral interview"*, invece, si basa sull'assunto che i comportamenti passati predicano meglio i comportamenti futuri.

A differenza dell'intervista situazionale che prende in considerazione le intenzioni comportamentali future dei candidati, questo strumento analizza i comportamenti passati, in quanto si presume che gli stessi potrebbero essere tenuti in situazioni analoghe successive.

In questo caso, quindi, l'intervista è volta ad accertare i comportamenti e le competenze, quali la collaborazione con gli altri, l'impegno, l'affidabilità e la puntualità, manifestati nel passato in specifiche situazioni lavorative.

L'intervistatore, dunque, chiederà al candidato di raccontare i propri comportamenti tenuti in riferimento a specifiche situazioni professionali, valutando, sulla base delle risposte, la sua corrispondenza con la posizione lavorativa ricercata. Esempi di domande relative ad aspetti comportamentali passati possono essere: *"Mi dia un esempio di una volta nella quale si è dovuto conformare a una norma aziendale con la quale non era d'accordo"* , oppure *"Descriva una situazione di stress e pressioni lavorative che è stato in grado di gestire"*.

Infine, benché l'intervista strutturata sia molto efficace, in pratica è meno diffusa rispetto l'intervista non strutturata, in quanto richiede tempi di preparazione maggiori e il coinvolgimento di manager di linea e altri collaboratori, comportando un impegno notevole di risorse.

L'intervista non strutturata

L'intervista non strutturata o libera è molto più utilizzata rispetto alla precedente e prevede che il candidato venga incoraggiato a parlare liberamente su un argomento iniziale fornito dall'intervistatore, che può riguardare aspetti del curriculum vitae oppure delle sue esperienze professionali, aspettative o corsi di formazione frequentati. Ad esempio, l'intervistatore potrebbe cominciare chiedendo al candidato: *"Mi parli di sé"*, con l'intento di vedere quali aspetti della propria esistenza privilegerà il candidato, oppure *"Mi parli delle sue esperienze lavorative"*, per capire quale di esse ha avuto su di lui un maggiore impatto formativo, positivo o negativo.

Questa tipologia di intervista, sottoforma di dialogo, ha il vantaggio di mettere a proprio agio il candidato, il quale potrà discutere su ciò che ritiene più opportuno, inoltre, permette all'intervistatore di concentrarsi di più nell'ascolto, nella registrazione e nella valutazione delle risposte piuttosto che concentrarsi sulla formulazione delle domande. Per questo motivo, l'intervista non strutturata, non richiedendo particolare impegno nella sua preparazione, viene maggiormente preferita.

Tuttavia questa modalità di intervista non permette di fare un confronto con gli altri candidati, in quanto ogni colloquio viene sviluppato in modo diverso, sulla base di ciò che ciascun candidato racconta, e, di conseguenza, la valutazione viene realizzata esclusivamente in base alle percezioni dell'intervistatore. Come già discusso, la valutazione dell'intervistatore è soggettiva, basata sulle sue capacità professionali ed esperienza, pertanto può essere distorta. Per questo motivo l'intervista non strutturata è generalmente meno efficace rispetto a quella strutturata.

Un altro aspetto che caratterizza le tipologie di intervista è legato al numero di intervistati e intervistatori. In base a queste variabili si distinguono:

- L'intervista individuale, che prevede un solo intervistatore e un solo candidato;
- L'intervista "panel", in cui più selezionatori intervistano in simultanea lo stesso candidato;

- L'intervista in serie, nella quale un candidato sostiene in sequenza una serie di interviste con selezionatori diversi, al fine di cogliere i diversi aspetti del suo profilo professionale;
- L'intervista di gruppo, che prevede la compresenza di più intervistati.

Vediamo più nel dettaglio le caratteristiche di ciascuna.

L'intervista individuale rappresenta la tipologia di colloquio maggiormente utilizzata nel processo di selezione, in quanto il selezionatore, attraverso un contatto diretto con la controparte, riesce ad osservare e a valutare meglio alcune caratteristiche del candidato che altrimenti non potrebbero essere rilevate. Tuttavia, l'intervista individuale è influenzata dalla capacità di valutazione dell'intervistatore che può cadere in errore, pertanto, è preferibile ricorrere a diverse tipologie di interviste.

L'intervista panel, invece, avviene quando due o più intervistatori raccolgono in simultanea informazioni su uno stesso candidato, confrontando poi i risultati per ottenere una valutazione complessiva finale.

Il vantaggio di ricorrere ad una intervista panel riguarda, infatti, la possibilità di ottenere simultaneamente più valutazioni da parte dei selezionatori e di confrontarle tra loro, riducendo così gli errori di valutazione ed ottenendo una valutazione complessiva del candidato più oggettiva. Tuttavia, molto spesso, durante il colloquio possono sorgere problemi di coordinamento tra gli intervistatori. È quindi utile fissare preliminarmente i ruoli e le domande da trattare.

L'intervista in serie viene fatta soprattutto nelle aziende di maggiori dimensioni e permette, attraverso il succedersi di interviste con selezionatori diversi, di raccogliere dati completi e di rilevare tutti gli aspetti critici del candidato, che molte volte un solo selezionatore può non cogliere o cogliere in modo diverso.

Anche in questo caso, alla fine di tutti i colloqui, i selezionatori si riuniscono per stendere un resoconto relativo al profilo professionale del candidato e per ottenere un quadro completo al fine di valutare la sua idoneità o meno alla posizione lavorativa.

L'intervista di gruppo, infine, è una tecnica di selezione che consiste nel riunire in una stanza più candidati, di norma da 3 a 6, facendoli discutere liberamente ed entro un tempo limitato, generalmente di trenta minuti, su un determinato tema proposto da uno o più selezionatori, di cui tutti hanno conoscenza.

Durante la discussione i responsabili di selezione si tengono in disparte e osservano il comportamento dei singoli soggetti valutandoli mediante una scheda nella quale sono elencate tutte le peculiarità desiderate o indesiderate nei candidati.

Questa modalità di intervista è molto indicata quando si vogliono indagare aspetti comportamentali e relazionali dei candidati che, invece, altre modalità, come l'intervista individuale, non sono in grado di far emergere. Tali caratteristiche possono riguardare le doti di comunicatività, espressività, abilità lessicale, educazione, aggressività, nonché una tendenza ad acquisire una posizione di leadership o a rimanere in disparte.

Pertanto, l'intervista di gruppo può essere utilizzata soprattutto per individuare candidati per posizioni direttive o di vendita per le quali le doti comunicative sono di fondamentale importanza.

Infine, la scelta di una o di un'altra tipologia di intervista viene compiuta tenendo sempre presente i requisiti della posizione e del profilo professionale richiesto, pertanto, se la posizione richiede ad esempio capacità di interazione sociale, è preferibile ricorrere all'intervista di gruppo, essendo questa in grado di far emergere tale caratteristica.

Vediamo ora, attraverso alcuni punti, i requisiti fondamentali che un selezionatore deve seguire per effettuare un colloquio efficace.

3.2.2.1.1 Come realizzare un'intervista efficace

Lo scopo dell'intervista individuale è quello di rilevare l'esattezza delle informazioni emerse dal curriculum del candidato, valutando, nello stesso tempo, sia ciò che asserisce sia i suoi comportamenti non verbali, quali le espressioni del viso, la postura, i movimenti delle mani e del corpo in generale. Per poter condurre in modo efficiente ed efficace il colloquio, che solitamente ha una durata non inferiore a 30 minuti, il selezionatore deve⁷²:

⁷² Tratto da: G. degli Uberti, 1996. Questi accorgimenti possono essere utilizzati in ogni tipologia di intervista.

1. Prepararsi preliminarmente per lo svolgimento dell'intervista leggendo il curriculum del candidato e disponendo una serie di domande da sottoporgli;
2. Preparare il colloquio creando un'atmosfera rilassata, amichevole, confortante che possa mettere a proprio agio il candidato accolto. A tal fine, sono necessari alcuni accorgimenti circa l'ambiente fisico in cui viene accolto, solitamente è preferibile una stanza ben arredata per dare un'immagine di professionalità e far sedere il candidato in una posizione paritaria rispetto al selezionatore.
3. Accogliere il candidato adottando un atteggiamento aperto e benevolo e iniziando il discorso con argomenti non attinenti al colloquio stesso, quali il clima, il traffico, la maggiore o minore difficoltà incontrata dal candidato a trovare il luogo dell'intervista. In questo modo diminuirà la tensione e l'intervistatore potrà già cominciare ad osservare il candidato, rispetto al suo modo di muoversi e di esprimersi.
4. Iniziare il colloquio vero e proprio presentandosi, spiegando lo scopo dell'intervista, quale la possibilità di conoscersi meglio e presentare in modo chiaro la posizione da ricoprire, rispondendo ad eventuali domande del candidato.
5. Assumere una posizione votata all'ascolto e tranquilla al fine di incoraggiare il candidato a parlare e ad esprimersi liberamente. In questo modo il selezionatore potrà ottenere dal candidato risposte più veritiere e spontanee. Gli argomenti che vengono trattati sono: studi e formazione, precedenti lavorativi, interessi e motivazioni per il lavoro offerto. Questi dovranno essere toccati mediante domande chiare e circoscritte.
6. Mantenere il controllo dell'intervista, incoraggiando il candidato più reticente a fornire maggiori informazioni e contenendo i più loquaci riportandoli sul filo del discorso. A tal proposito, è molto importante che il selezionatore concentri tutta la sua attenzione sul candidato, mantenendo un contatto visivo con questi, senza mettergli fretta, ovvero assumere un'aria annoiata e rimanere impassibile a quanto afferma senza far trasparire il proprio giudizio. Inoltre l'annuire con il capo a ciò che dice l'intervistato o avvicinarsi con il busto a questi, sottolineano l'interesse dell'intervistatore al discorso del candidato.

7. Prendere nota delle nozioni e degli aspetti più importanti emersi dal racconto del candidato, senza attuare una valutazione, ma annotando solo le informazioni per un successivo confronto con le risposte degli altri candidati.
8. Concludere l'intervista controllando di aver raccolto tutte le informazioni necessarie sulla base della propria "check – list" e riassumendo ciò che ha capito delle capacità, motivazioni e propositi del candidato. Infine, il selezionatore, nel terminare il colloquio, può mettere al corrente il candidato delle proprie impressioni in merito alla sua candidatura o precisare che non può pronunciarsi se non dopo aver intervistato anche gli altri candidati, comunicandogli inoltre, la data entro la quale riceverà una risposta definitiva.

Il selezionatore potrà concludere, pertanto, utilizzando frasi del tipo: *"Ritengo di avere tutte le informazioni che mi occorrono. Non appena la selezione sarà terminata, sarà nostra premura informarla dei risultati"*.

Una volta conclusosi il colloquio condotto da un responsabile della selezione, il candidato può essere invitato a presentarsi ad un altro colloquio successivo, più specifico, con il responsabile della linea, al fine di analizzare meglio le motivazioni e le capacità dell'intervistato.

In conclusione, dopo aver analizzato questo strumento di selezione, possiamo asserire che se da un lato il colloquio di selezione presenta problemi di affidabilità, di accuratezza delle informazioni raccolte, di soggettività nel giudizio e di onerosità del tempo impiegato, dall'altro consente un momento di contatto tra il candidato e l'impresa, nel quale il primo potrà cogliere l'occasione di verificare l'immagine che si è fatta dell'organizzazione, della sua reputazione e del contenuto del lavoro, mentre l'impresa potrà conoscere più approfonditamente il candidato. Infine, se progettata accuratamente e utilizzata correttamente, l'intervista riesce a prevedere la performance lavorativa futura del candidato, alla stregua dei test di abilità.

3.2.2.2 I Test psicometrici

A differenza del colloquio di selezione precedentemente analizzato, il cui risultato poteva essere condizionato da una valutazione soggettiva da parte del selezionatore, i test psicometrici sono strumenti che permettono di valutare in modo oggettivo i candidati, attraverso un certo numero di domande collegate ad un punteggio standardizzato, permettendo successivamente un confronto tra i risultati ottenuti da ciascun individuo.

Attraverso la somministrazione di test, l'impresa può, infatti, indagare e misurare in modo più efficace le caratteristiche, quali i tratti essenziali della personalità e le competenze legate alla performance che possono non emergere dal curriculum vitae e dalle esperienze passate del candidato. Per questo motivo tale strumento deve essere utilizzato come supporto all'intervista e non sostituirsi a questo⁷³.

I test, inoltre, possono valutare più persone contemporaneamente, in quanto possono venire somministrati a diversi gruppi di candidati, risparmiando in questo modo sui tempi di selezione.

Tuttavia, molto spesso, per poter essere implementati in modo efficace, occorre l'ausilio di psicologi o persone specializzate nelle fasi di preparazione, di somministrazione e di interpretazione dei risultati dei test, facendo lievitare così i costi. Per tale motivo, la convenienza di questo strumento deve essere attentamente valutata rispetto ai costi e alla possibilità di facile attuazione.

I test qui esaminati vengono definiti "psicometrici", in quanto riguardano le caratteristiche mentali (psico-) delle persone e, al contempo, la loro misurazione (- metrici).

A seconda delle qualità personali indagate, vengono costruiti diversi test, che possiamo raggruppare in due principali categorie:

- Test cognitivi;
- Test di personalità.

I test cognitivi, a loro volta, si distinguono in:

⁷³ Utilizzato generalmente prima del colloquio di selezione.

1. Test di abilità generali o mentali, che misurano l'intelligenza del candidato intesa, da un punto di vista lavorativo, come quell'abilità che consente alla persona di apprendere dall'esperienza, di adattarsi all'ambiente circostante e di comprendere come la propria attività si inserisca nel contesto organizzativo⁷⁴.

Un esempio di test di intelligenza è quello che misura il "Qi" o "Quoziente intellettivo" di una persona mettendo in relazione l'età anagrafica con la sua età mentale. Il presupposto di base è quello che col variare dell'età, vari anche la capacità di risolvere problemi di difficoltà elevata. Questo strumento, tuttavia, è stato fortemente criticato dagli studiosi, in quanto molto spesso discrimina alcune categorie di soggetti piuttosto che identificare le reali potenzialità dei candidati, e non consente di individuare effettivamente i manager aventi professionalità elevate. In considerazione di questo ultimo aspetto, lo studioso Menkes (2006) ha proposto in alternativa il concetto di "intelligenza manageriale", intesa come *"capacità di saper trasformare il pensiero in azione, portando a termine i propri compiti; di saper lavorare con le persone e avere una buona capacità di autovalutazione, adattando il proprio comportamento al contesto in cui opera"*⁷⁵.

2. Test psico – attitudinali sono, invece, questionari e prove che hanno come obiettivo quello di rilevare nel candidato il possesso di specifiche abilità, ritenute importanti per l'apprendimento e lo svolgimento di una determinata attività in azienda. Queste abilità possono essere di tipo: verbale oppure di ragionamento, numeriche, di attitudine meccanica, ovvero di coordinazione muscolare, nonché relative al tempo di reazione, destrezza manuale e precisione del controllo in una determinata attività.
3. I test di conoscenza hanno lo scopo di esaminare le abilità e le conoscenze acquisite nonché di valutare la capacità del candidato di svolgere una determinata attività rilevante per la posizione lavorativa ricercata. Queste conoscenze possono riguardare, ad esempio, la padronanza di una lingua straniera, di un programma informatico, di una normativa specifica o relative ad un determinata procedura.

⁷⁴ Cit. P. Argentero, "I test nelle organizzazioni", Il Mulino, Bologna, 2006.

⁷⁵ Vedi J. Menkes, "La nuova intelligenza manageriale", Etas, Milano 2006.

È bene sottolineare che i test di conoscenza si differenziano dai test psico – attitudinali, in quanto i primi misurano ciò che una persona è potenzialmente in grado di fare, mentre i secondi verificano ciò che il candidato ha già appreso.

Esempi di test di conoscenze sono i test di profitto, quali gli esami universitari o le prove finali al termine di corsi specialistici.

Inoltre, i test di conoscenza non vengono utilizzati soltanto per l'attività di selezione, ma tutte le volte che si renda necessario confermare la valutazione sulle abilità del candidato. Esempi di test di conoscenze in questo ambito sono i test di performance, quali i periodi di prova, gli stage e le prove pratiche che misurano ciò che una persona realizza effettivamente sul lavoro.

I test della personalità, invece, sono strumenti aventi l'obiettivo di verificare le reazioni e le caratteristiche emotive, motivazionali e relazionali di un individuo collocato in un determinato ambiente lavorativo.

Tra i test più famosi sviluppati in questo ambito, ricordiamo: il *"California Psychological Inventory"*, un questionario autodescrittivo che definisce lo stile con cui una persona si relaziona con gli altri e le modalità utilizzate per raggiungere gli obiettivi prefissati; e il cosiddetto *"Big Five Questionnaire"*, che permette una valutazione della personalità attraverso cinque dimensioni fondamentali. Tale questionario si compone di 132 affermazioni alle quali il candidato è invitato ad esprimere il proprio grado di accordo o di disaccordo, mediante una scala di valori che va da *"Assolutamente falso per me"* ad *"Assolutamente vero per me"*. Riportiamo i cinque fattori di personalità ed alcuni esempi di possibili affermazioni proposte⁷⁶.

- Estroversione, intesa come la tendenza ad essere socievole, assertivo, loquace, attivo, ambizioso o impulsivo. Esempi di affermazioni in questo caso: *"Non mi importa essere al centro dell'attenzione"*, *"Mi sento molto a mio agio quando sono circondato dalle persone"*;
- Disponibilità, ovvero l'essere altruista, cooperativo e flessibile, piuttosto che essere ostile verso gli altri o egoista. Affermazioni a tal riguardo possono essere: *"Sono interessato alle persone"*, *"Metto gli altri a loro agio"*;

⁷⁶ Tratto da: Costa, Gianecchini, 2009.

- Coscienziosità, intesa come la tendenza a perseverare, a lavorare duramente, ad avere autocontrollo, accuratezza ed affidabilità. Le relative affermazioni sono: *“Sono sempre preparato”, “Pongo attenzione ai dettagli”*;
- Stabilità emotiva, ovvero la predisposizione alla calma, all’ottimismo oppure all’ansia, alla collera o all’insicurezza. Affermazioni relative possono essere: *“Ho frequenti cambi di umore”, “Mi irrito facilmente”*;
- Apertura mentale, ovvero verso le nuove idee, all’immaginazione e all’avventura. Affermazioni di questo tipo possono essere: *“Ho una vivida immaginazione”, “Colgo al volo le cose”*.

Gli studi condotti a riguardo hanno validato la bontà di queste dimensioni per descrivere la personalità di un individuo e classificarla come idonea o non idonea ad una determinata attività professionale, tuttavia, la valutazione delle caratteristiche personali dell’individuo non consente di prevedere il successo lavorativo del candidato stesso, in quanto la relazione tra il possesso di certi requisiti caratteriali e il successo di una persona nello svolgimento di una certa attività, non è sempre dimostrata ed è di difficile misurazione. Con riferimento ai “big five”, ad esempio, è stato dimostrato che soltanto la “coscienziosità” rappresenta in modo efficace gli aspetti legati al successo lavorativo⁷⁷.

Inoltre, i test di personalità possono essere oggetto di falsificazioni volontarie o meno da parte del candidato che vuole dare una immagine migliore di sé agli occhi dell’organizzazione, vanificando in questo modo la validità dei test.

Per concludere, i test psicometrici rappresentano un ottimo strumento, soprattutto per le selezioni che riguardano un numero elevato di candidati aventi limitata esperienza lavorativa, piuttosto che per posizioni di alto livello, e per misurare le abilità intese come competenze e capacità acquisite e potenziali dei lavoratori, nonché valutare i tratti costitutivi della personalità attraverso i test di personalità. Ciononostante questi strumenti di indagine per poter essere efficaci devono essere attendibili⁷⁸ e validi, ovvero deve sussistere una correlazione effettiva tra il test e la caratteristica che esso intende misurare.

Infine, come già accennato, le interviste, i test e altre tecniche di simulazione di gruppo possono essere utilizzate congiuntamente per meglio individuare il potenziale di una

⁷⁷ Vedi: A. Martone, 2002.

⁷⁸ Per attendibilità intendiamo la coerenza delle valutazioni ottenute da uno stesso individuo quando viene sottoposto alla stessa prova in occasioni diverse.

persona. A tal proposito, una modalità di selezione che combina più strumenti è l'Assessment center.

3.2.2.3 L'Assessment center

L'assessment center è una tecnica di selezione che combina più strumenti diversi quali interviste, test e altre tecniche di simulazione di gruppo a seconda delle esigenze organizzative dell'impresa, per selezionare profili ad elevata professionalità, soprattutto giovani con elevato potenziale.

Proprio per questa sua particolarità, questa modalità di selezione è molto più complessa delle precedenti e richiede l'intervento di figure specializzate che molto spesso non si trovano in azienda. Tuttavia, grazie al maggior numero di prove cui sono sottoposti i candidati e ad una pluralità di giudizi ottenuti dai diversi selezionatori posti per ciascuna prova, questa tecnica tende a ridurre le distorsioni di valutazione proprie delle interviste individuali e dei singoli test.

I diversi selezionatori, infatti, una volta terminata la procedura che di solito ha una durata pari a uno o due giorni, si riuniscono per confrontare i risultati ottenuti relativi ai singoli candidati e determinare un giudizio finale.

I selezionatori sono persone appositamente selezionate e formate per partecipare all'assessment center e valutare i candidati. Tuttavia, data la complessità della procedura, spesso vengono chiamati specialisti esterni già formati che, insieme ai selezionatori interni, hanno il compito di intervistare oppure di osservare i comportamenti dei candidati durante le prove. Ad esempio, possono seguire alcuni candidati assegnati loro per tutte le prove, oppure valutare nell'ambito di un singolo esercizio tutti i candidati sottoposti.

Per poter attuare l'assessment center è necessario identificare preliminarmente le competenze da valutare, definite sulla base della "*job analysis*" e del profilo professionale ricercato, scegliendo poi gli strumenti più idonei a verificare tali requisiti, tenendo conto anche dei tempi, dei costi e della disponibilità del budget stabilito.

Una volta scelti gli strumenti da utilizzare è necessario reperirli, generalmente i test e i questionari possono essere acquistati all'esterno, tuttavia le imprese preferiscono progettarli internamente.

Infine occorre selezionare e formare i valutatori e coinvolgere i manager di linea committenti della selezione o le imprese – clienti, se l'assessment center viene svolto da una società specializzata esterna.

Per quanto riguarda la scelta del numero di valutatori da selezionare, come sopra accennato, dipenderà dalla decisione di sviluppare internamente le tecniche di selezione, oppure ricorrere a consulenti esterni specializzati. La formazione, invece, dovrà riguardare le tecniche specifiche di selezione da attuare, la capacità di osservazione, il processo di assessment center e la metodologia di valutazione.

La tecnica maggiormente utilizzata negli assessment center, che distingue questa tipologia dagli altri programmi di selezione, è la simulazione o test di simulazione che permette di valutare contemporaneamente competenze, abilità e capacità dei candidati in relazione a quanto ricercato dalla posizione lavorativa. Sovente, il test di simulazione viene utilizzato in combinazione con un'intervista motivazionale successiva.

Questi test di simulazione, definiti anche come test di performance, sono⁷⁹:

- L' *"in – basket"*, che è una tecnica usata per simulare compiti di tipo amministrativo riguardanti il ruolo desiderato. Tali compiti sono esattamente come quelli reali, per i quali il candidato ha a disposizione due o tre ore per prenderne visione ed occuparsi del problema ivi contenuto, come ad esempio gestire una situazione improvvisa. Il candidato deve risolvere il problema totalmente da solo e ha a disposizione tutte le informazioni di cui necessita per svolgere la simulazione, quali organigrammi, obiettivi da raggiungere, linee strategiche. Una volta presa visione del problema, il candidato deve scrivere le proprie indicazioni in merito alle azioni da intraprendere e alle persone da coinvolgere all'interno dell'organizzazione.

Una volta concluso il test, viene condotta un'intervista nella quale il candidato dovrà spiegare la logica utilizzata per risolvere il problema.

⁷⁹ Tratto da: A. Martone, 2002.

Dalle informazioni emerse dal test di simulazione e dall'intervista sarà così possibile valutare il livello di competenze del candidato rispetto allo specifico compito proposto.

Questo strumento, infine, viene spesso utilizzato per posizioni lavorative di tipo manageriale.

- La “*Leaderless group discussion*” è una tra le tecniche di simulazione più utilizzate e prevede l’interazione in piccoli gruppi, composti generalmente da 6 persone, per risolvere un problema aziendale senza che vi sia un leader prestabilito ed entro un certo tempo limitato. Durante la simulazione i membri del gruppo sono spinti a collaborare, se il problema proposto loro è di tipo organizzativo, oppure a competere per risolvere la situazione se, ad esempio, il problema riguarda la spartizione delle scarse risorse aziendali per soddisfare le richieste dei partecipanti, i quali dovranno cercare di influenzare le decisioni del gruppo per ottenere le risorse di cui necessitano.

Pertanto, da questa interazione tra i candidati emergeranno i tratti delle loro personalità.

Per quanto riguarda lo svolgimento della prova, solitamente i candidati siedono attorno ad un tavolo posto al centro della stanza, mentre i valutatori sono seduti lungo i muri e osservano lo svolgersi della discussione, registrando i diversi comportamenti dei candidati.

Al termine del tempo stabilito, generalmente dopo due ore, i candidati devono aver redatto un rapporto nel quale vengono indicate dettagliatamente le azioni da intraprendere dall’organizzazione per risolvere il problema. Verranno poi interrogati circa le motivazioni che hanno portato loro a raggiungere la conclusione proposta.

Attraverso tale simulazione, infine, gli esaminatori sono in grado di valutare le capacità di comunicazione orale, la capacità di sopportare lo stress, la flessibilità, la leadership, la capacità di persuasione e di adattamento.

- L’analisi dei casi, infine, si basa sulla presentazione dettagliata di un problema aziendale inerente la posizione oggetto dell’assessment center. Ogni candidato riceve la copia del caso, lo legge e propone alcune indicazioni precise per la sua risoluzione

in forma scritta oppure presentate oralmente a un valutatore o davanti ad una discussione di gruppo.

Generalmente il caso proposto riguarda nuovi prodotti, le tendenze dei consumatori o le tecnologie introdotte. Per posizioni di alto livello, il caso presenta eventi che coinvolgono dati finanziari, strategie di marketing e strutture organizzative.

Le competenze che vengono valutate attraverso tale tecnica sono la capacità di comunicazione orale o scritta, la capacità di pianificare e organizzare, la capacità di controllo, la capacità decisionale, la flessibilità e la capacità di analisi.

L'assessment center, come visto da questa analisi, nell'utilizzare una combinazione di simulazione e intervista permette una valutazione più oggettiva del candidato e consente, così facendo, il successo nella scelta del candidato da assumere.

Inoltre, l'utilizzo di simulazioni consente ai candidati di avere una percezione reale del lavoro e dunque possono valutare essi stessi l'idoneità della loro candidatura.

A fronte di questi benefici però, l'assessment center comporta alcuni svantaggi che riguardano principalmente la sopportazione di elevati costi in termini sia di risorse impiegate che di tempo.

A tal proposito si ricorda che per svolgere questa tecnica di selezione è necessario coinvolgere un numero elevato di valutatori, i consulenti esterni e i manager di linea. Inoltre, è necessario formare i valutatori in modo specifico, preparare le prove, osservare i candidati durante lo svolgimento degli esercizi e presentare una valutazione finale. Di conseguenza, si dovranno sostenere tempi lunghi di svolgimento e ingenti somme di denaro.

Sempre con riguardo alla durata dell'assessment center, si sottolinea che, comprendendo un arco di tempo di più giorni, soltanto i neo laureati possono permettersi di dedicare giornate intere a questo tipo di attività, mentre coloro che hanno già un'occupazione potranno incontrare difficoltà ad assentarsi per più di un giorno dal lavoro. Inoltre devono essere calcolati eventuali costi di soggiorno, nel caso in cui i candidati provengano da aree diverse dalla sede nella quale viene effettuata la selezione.

Infine, come per gli altri strumenti di selezione, vi è il rischio che i candidati fingano il proprio comportamento per rendersi migliori agli occhi dei valutatori, adottando atteggiamenti che nella realtà lavorativa non dimostrerebbero, falsificando così la valutazione.

Per questi motivi, prima di procedere con l'assessment center è fondamentale valutare il rapporto costi e benefici degli altri strumenti a disposizione per scegliere quello più adatto alla valutazione delle competenze ricercate e alle disponibilità economiche dell'impresa.

In conclusione, l'assessment center è più indicato, quindi, per le imprese di grandi dimensioni e per attuare selezioni di personale relative a neolaureati con elevato potenziale sui quali l'azienda intende investire per il proprio futuro.

Dopo aver utilizzato uno o più di questi strumenti o una loro combinazione, si giunge alla fase conclusiva della selezione nella quale viene presentata al manager di linea o all'impresa – cliente, nel caso in cui questa fase venga curata esternamente, la “rosa” di candidati selezionati per la scelta finale.

3.2.3 La Decisione

Quest'ultima fase conclude il processo di selezione e introduce il momento successivo di inserimento del neo - assunto in azienda.

La decisione si articola in tre sottoprocessi distinti:

- la scelta del candidato;
- la verifica delle referenze;
- l'offerta.

Per quanto riguarda il primo punto, la scelta del candidato si basa sulla valutazione di tutte le informazioni raccolte nelle fasi precedenti. Il selezionatore, infatti, redige un profilo professionale dei candidati e individua tra questi quali sono i più idonei ad essere presentati al manager di linea per la scelta finale.

Più nello specifico, la valutazione del selezionatore riguarda i seguenti punti⁸⁰:

- La pertinenza, la completezza e l'attendibilità delle risposte;
- Se ha dato un'immagine di sé globale o parziale;
- Il possesso e il grado di competenze specifiche;

⁸⁰ Cit. G. degli Uberti, 1996

- La motivazione per il posto di lavoro offerto;
- L'esteriorità ovvero l'aspetto fisico e il comportamento.

In particolar modo, per valutare le competenze specifiche rilevanti per la posizione lavorativa, si pensi, ad esempio, alla capacità di *“problem solving”*, orientamento al cliente e capacità direttive, il selezionatore può utilizzare diversi sistemi di misurazione. Un primo strumento consiste nel sommare, sulla base di una scala numerica prestabilita, il livello di ogni competenza posseduto da ciascun candidato. Questo metodo si presenta più consono quando viene data uguale importanza alle competenze ricercate.

Un secondo metodo, invece, introduce un sistema di ponderazione delle competenze valutate rispetto alla loro specifica importanza relativamente alla posizione ricercata. In questo caso la valutazione di ogni candidato sarà ottenuta moltiplicando il livello posseduto in ogni competenza per il peso relativo, sommando, poi, ciascun risultato parziale ottenuto. Ovviamente, il candidato che ottiene la valutazione più elevata è quello che si avvicina maggiormente al profilo ideale.

Attraverso queste metodologie, pertanto, viene data oggettività alla valutazione, aiutando così il selezionatore ad effettuare una scelta sicura.

Una volta individuata la “rosa” di candidati da inviare ai livelli gerarchici superiori, è necessario verificare la veridicità delle informazioni circa il possesso dei diplomi, degli attestati, le certificazioni, l'idoneità al lavoro, la salute, i precedenti penali, le referenze, ovvero vengono interpellati i precedenti datori di lavoro per ottenere informazioni sul candidato.

Se il controllo delle referenze ha esito positivo viene proposta al candidato un'offerta di lavoro, il cosiddetto *“employment agreement”* che spesso, tuttavia, può diventare definitivo, solo dopo che il candidato ha trascorso un periodo di prova ottenendo un esito positivo.

Alla stesura del contratto di lavoro vero e proprio, che avvia il rapporto di collaborazione tra l'impresa e la persona selezionata, vengono poste le basi anche del cosiddetto “contratto psicologico”, ovvero l'insieme delle aspettative, delle promesse e degli impegni assunti reciprocamente da parte dell'impresa e del lavoratore.

Questo contratto, seppur diverso dal contratto di lavoro, in quanto riguarda le aspettative non scritte tra impresa e lavoratore, è molto importante in quanto influisce sull'impegno del

neo assunto e sulla sua identificazione con l'azienda, condizionando, in questo modo, il successo del processo di selezione.

Ciascun lavoratore, infatti, formula proprie aspettative, ad esempio di crescita professionale, di riconoscimento delle performance, da conciliare con quelle dell'azienda, come il raggiungimento degli obiettivi e il rispetto dell'orario di lavoro.

Nel momento in cui non si riuscisse a conciliare le aspettative delle parti, ad esempio qualora l'impresa dovesse imporre un orario di lavoro prolungato o con turni pesanti, oppure stabilire obiettivi non raggiungibili, il lavoratore si sentirà demotivato e frustrato, tanto da dare le sue dimissioni o realizzare una performance inferiore alle aspettative.

Tale situazione farà emergere, pertanto, il fallimento del processo di reclutamento e di selezione, in quanto la persona selezionata si rivelerà essere non idonea al ruolo indicato oppure, anche se dotata di grande potenziale, non verrà gestita adeguatamente. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, affinché ciò non accada, è necessario che la fase successiva alla stipulazione del contratto, ovvero l'inserimento del neo – assunto avvenga nel migliore dei modi.

Il processo di selezione, pertanto, si conclude con l'inserimento della persona nel contesto lavorativo. Come sopra accennato, al fine di non incorrere nel rischio di dimissioni precoci dovute al mal inserimento del neo assunto all'interno dell'impresa o al mancato rispetto delle promesse fatte in fase di stipulazione del contratto, è necessario chiarire innanzitutto qualunque eventuale dubbio riguardante il contratto di lavoro e, in secondo luogo, far sì che la persona selezionata venga accolta al meglio, venendo presentata a tutti coloro con i quali dovrà interagire, ovvero i suoi superiori e i quadri intermedi cui dovrà rispondere, i colleghi che operano nel suo stesso reparto ed eventuali dipendenti, collaboratori gerarchicamente a lui sottoposti.

Inoltre, nel caso in cui l'azienda si occupi di vendite, è importante che il nuovo lavoratore venga presentato ai clienti.

Ancora, affinché il neo assunto possa inserirsi il più rapidamente possibile nell'attività in cui è stato collocato e fare propri la cultura e i valori aziendali, è necessario che gli venga presentata la storia dell'organizzazione, nonché descritta approfonditamente la situazione del mercato in cui essa opera e la politica commerciale perseguita. Infine, è necessario chiarire i rapporti gerarchici e funzionali da rispettare.

Tutte queste attività, che rientrano nella fase di accoglimento, vengono gestite dal direttore dell'ufficio o del reparto in cui il neo –assunto viene inserito.

Infine, il nuovo lavoratore sarà sottoposto ad un periodo di addestramento e formazione correlata ad una verifica finale e verrà affiancato e controllato, in un primo momento, dal capo e dai colleghi al fine di imparare al meglio a svolgere le proprie mansioni.

In conclusione, il processo di selezione così analizzato sarà ritenuto efficace nel momento in cui il candidato prescelto entrerà a far parte dell'organizzazione e si rivelerà essere un investimento di successo per l'azienda.

3.3 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo sviluppato in modo approfondito il processo di reclutamento e di selezione del personale.

Abbiamo visto che per iniziare questo procedimento complesso è fondamentale definire il ruolo ricercato, ovvero la *“job analysis”* e il profilo professionale ideale, ovvero la *“person specification”*, sulla base dei quali vengono poi formulate tutte le successive decisioni.

Una volta definita la posizione lavorativa e il target da individuare, inizia la fase di ricerca che condiziona poi la selezione successiva e può essere condotta facendo riferimento a tre diverse tipologie del mercato del lavoro quali, il mercato interno, esterno o istantaneo.

Per ogni singolo mercato abbiamo visto i diversi canali disponibili e i rispettivi vantaggi e svantaggi che impattano sul processo di reclutamento, in termini di risorse impiegate, tempi di svolgimento, diffusione presso il pubblico.

Facendo riferimento alla diffusione dei diversi canali di ricerca tra le imprese e i candidati, riportiamo alcune indagini a titolo di esempio. L'indagine condotta da *Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro* nel 2008 ha rilevato che il canale più utilizzato dalle imprese nella ricerca è il contatto diretto con il candidato (35,2%), attraverso tirocini e stage, a seguire vi è il ricorso alle banche dati aziendali (25,3%) e infine il passaparola (16,6%), soprattutto per le medie e piccole imprese, attraverso i fornitori, clienti e altri conoscenti. Marginali sono, invece, i centri per l'impiego (5,6%) e le inserzioni sulla stampa (6,8%).

Per quanto riguarda l'utilizzo del *"recruiting online"*, come strumento di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, è stata condotta nel 2013 un'indagine dall'*Osservatorio Adecco sul Social Recruiting e la Digital reputation*⁸¹ che ha evidenziato come l'utilizzo degli annunci online come canale di ricerca sia andato diffondendosi tra coloro che cercano lavoro (40% degli intervistati), a seguire (34%) per le Agenzie per il lavoro e (32%) per la rete di amici e parenti.

Inoltre, si riporta un indicatore non economico che misura l'efficacia della ricerca in termini di quantità e di qualità dei candidati che può essere espresso come il rapporto tra il numero di persone, indicato con "I" che superano il *"pre-screening"* passando alla fase di selezione successiva e il numero di candidati ricercati indicato con "C"; ovvero $\frac{I}{C}$. Questo indicatore può essere calcolato anche con riferimento ad ogni tipologia di mercato del lavoro.

Infine, per valutare in termini economici l'efficienza del processo di reclutamento, possiamo rapportare i costi della ricerca quali: costi dei media utilizzati, amministrativi, dei consulenti e degli addetti alla ricerca, misurati per ore lavorate, al numero di candidati esaminati e per il numero di assunti, nel caso in cui si voglia misurare l'efficacia del reclutamento nel contattare persone valide⁸². In formula questi indicatori sono:

$$\text{Costo di reclutamento per candidato} = \frac{\Sigma \text{costi diretti di ricerca}}{\text{Candidati esaminati}}$$

$$\text{Costo di reclutamento assunto} = \frac{\Sigma \text{costi diretti di ricerca}}{\text{Candidati assunti}}$$

Nella seconda parte del lavoro abbiamo affrontato, invece, il processo di selezione analizzando le tre fasi principali di screening, valutazione dei candidati e decisione finale.

Con riferimento alla valutazione dei candidati, ci siamo soffermati in particolar modo sui tre strumenti principali di selezione quali il colloquio, i test psicometrici e l'*assessment center*.

⁸¹ Adecco è la Agenzia per il Lavoro leader in Italia e nel mondo nella gestione delle risorse umane.

⁸² Vedi: Costa G., 1997.

Come visto, queste tre tecniche di selezione si differenziano per tipologia di candidati selezionati, ovvero se ad alto profilo professionale o con competenze di livello medio, tempi di svolgimento, risorse impiegate e costi sostenuti.

In particolare abbiamo visto che il colloquio, pur raccogliendo una grande quantità di informazioni sul candidato comporta tempi lunghi di svolgimento ed è condizionato da un possibile giudizio soggettivo da parte del selezionatore. Questo limite viene in parte superato dai test psicometrici che però non possono selezionare profili ad alto livello professionale. Per quest'ultime posizioni, infine, è preferibile utilizzare la tecnica dell'assessment center che, come visto, combina più tecniche insieme, in particolare la simulazione e le interviste. Tuttavia questa tecnica richiede l'intervento di figure specializzate che molte volte non sono presenti in azienda, comportando così costi elevati.

Generalmente quindi, si preferisce utilizzare più strumenti insieme per far sì che la selezione sia più efficace e quindi dia con probabilità maggiore un risultato positivo.

Infine, la fase di selezione vera e propria termina con l'individuazione della "rosa" di candidati da presentare ai manager di linea per la decisione finale. Se questa ha esito positivo, inizierà la fase conclusiva del processo di selezione ovvero l'inserimento del neo assunto in azienda.

Da ultimo, come per la ricerca, esistono diversi indicatori economici per misurare il grado di efficacia e di efficienza della selezione.

L'efficienza può essere valutata rapportando i costi sostenuti per la selezione, quali i costi di amministrazione e gestione dei curricula dei candidati, del personale coinvolto, calcolato per ore lavorate e dei consulenti specializzati e il numero di candidati selezionati. In formula⁸³:

$$\text{Costo di selezione per candidato} = \frac{\sum \text{costi di selezione}}{n. \text{candidati sottoposti a selezione}}$$

L'efficacia del processo di selezione, invece, viene misurata attraverso l'indicatore denominato "*Selection ratio*". In particolare, esso esprime in percentuale il numero di assunti rispetto ai candidati che hanno passato la prima fase di selezione ovvero lo *screening*. Attraverso questo indicatore, infine, è possibile rapportare il numero di assunti al

⁸³ Vedi: Costa G, 1997.

numero di candidati totali, evidenziando in questo modo l'efficacia dell'intero processo di reclutamento e di selezione. Rispettivamente, in formula sono:

$$\text{Selection ratio post- screening} = \frac{\text{assunti}}{\text{candidati post-screening}} \times 100$$

$$\text{Selection ratio dei candidati totali} = \frac{\text{assunti}}{\text{candidati totali}} \times 100$$

Nel prossimo capitolo, che chiude la nostra trattazione, vengono analizzate le implicazioni sulle risorse umane, alla luce dei cambiamenti che la recente riforma del lavoro, il cosiddetto Jobs Act, ha introdotto su alcune tipologie di contratti.

CAPITOLO QUARTO

4. Il Jobs Act e la gestione del personale

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato come il processo di reclutamento e di selezione venga avviato dall'esigenza di nuove competenze professionali per coprire le posizioni lavorative create ex novo, oppure, per occupare i ruoli che si sono resi vacanti e, di conseguenza, anche la politica dei licenziamenti influisce sulle necessità di reclutamento. In particolare, se l'azienda persegue una politica di impiego dei propri dipendenti a tempo indeterminato, sarà meno disponibile ad assumere nuovi lavoratori e darà, invece, maggiori garanzie di stabilità del posto di lavoro ai propri dipendenti, mentre se è volta a favorire la mobilità, condurrà una politica piuttosto differente incentrata sul turnover, inteso come *“il complesso delle assunzioni e delle separazioni che avvengono in un'impresa in un dato intervallo di tempo”*⁸⁴.

In questo senso si inserisce la recente riforma del lavoro introdotta dal Governo Renzi (2014 – 2015), il cosiddetto Jobs Act, che ha introdotto rilevanti novità in tema di licenziamenti che saranno oggetto di trattazione in questo capitolo.

A tal riguardo bisogna ricordare che il mercato del lavoro è soggetto a regolamentazione da parte dei sistemi legislativi che limitano, mediante l'introduzione di costi di licenziamento, la libertà delle imprese ad interrompere i rapporti di lavoro con i propri dipendenti, influenzando, in tal modo, le relative decisioni di assunzione e di licenziamento da parte dell'impresa stessa.

Infine, la presenza di vincoli al licenziamento pone l'impresa di fronte ad un'altra scelta, ovvero assumere i lavoratori con contratti a tempo indeterminato o determinato. Tale scelta è molto importante per l'azienda, in quanto queste limitazioni impongono la sopportazione di costi che sono rilevanti, nel caso in cui il licenziamento riguardi lavoratori assunti con contratti a tempo indeterminato, mentre per i contratti a tempo determinato non sono previsti costi di licenziamento, anche se comportano costi diversi legati al turnover dei

⁸⁴ Cit. E. Lazear, 1995.

lavoratori, quali costi di ricerca, selezione e formazione dei lavoratori che devono sostituire con quelli uscenti.

Anche in questo ambito, la recente riforma del lavoro Jobs Act ha apportato alcuni cambiamenti ovvero un riordino e una revisione delle forme contrattuali disponibili e ha promosso come forma comune di contratto di lavoro subordinato il contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti.

In questo capitolo, vedremo meglio questi importanti cambiamenti previsti dai primi decreti attuativi del Jobs Act riguardanti le imprese private e le principali implicazioni sulla gestione delle risorse umane, e in particolar modo sul processo di reclutamento e di selezione, attingendo inoltre ad alcune considerazioni empiriche di carattere economico.

4.1 I contenuti del Jobs Act e i principali cambiamenti

Innanzitutto definiamo cosa si intende per “Jobs Act”.

Come definito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, il Jobs Act è *“il piano del Governo per favorire il rilancio dell’occupazione e riformare il mercato del lavoro italiano”*, ovvero è l’insieme di interventi normativi in tema di lavoro a carattere generale effettuati dal Governo italiano.

Nel corso del 2014 – 2015 il Governo Renzi ha apportato diverse modifiche considerevoli nel mondo del lavoro attraverso l’attuazione di una serie di decreti legislativi⁸⁵ e in particolar modo con il Jobs Act sono state previste importanti novità per quanto riguarda il funzionamento di alcune tipologie di contratti, la modalità di gestione dei licenziamenti, gli ammortizzatori sociali, in riferimento alla cassa integrazione e al trattamento della disoccupazione e una semplificazione dei contratti di solidarietà.

In questa sede tratteremo della riforma del lavoro relativamente alla normativa contrattuale e alle modalità di gestione dei licenziamenti.

Le riforme riguardanti la normativa contrattualistica sono:

⁸⁵ Ricordiamo il decreto legge 20 marzo 2014, n. 34 noto come “decreto Poletti”, dal Ministro del Lavoro Giuliano Poletti in tema dei contratti a tempo determinato e di apprendistato, rivisto poi dal Jobs Act con il D.Lgs. 81/2015 e la legge 10 dicembre 2014, n. 183, legge delega che rappresenta la parte principale del Jobs Act in materia del mercato del lavoro e degli ammortizzatori sociali.

- La promozione del contratto a tempo indeterminato, che viene reso più conveniente rispetto ad altri tipi di contratto in termini di costo del lavoro e di contributi previdenziali da versare;
- Un riordino delle tipologie di contratto, con l'abolizione delle forme più soggette ad abusi come i contratti di collaborazione a progetto, i cosiddetti Co.co.pro. e una limitazione nell'utilizzo dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa, i Co.co.co.

Le novità dal punto di vista dei licenziamenti sono, invece:

- Nessuna possibilità di reintegro per i nuovi assunti a tempo indeterminato in caso di licenziamento disciplinare, ma soltanto la corresponsione di un indennizzo crescente con l'anzianità di servizio;
- Possibilità di reintegro per i neoassunti, per i licenziamenti disciplinari "ingiustificati";
- Per tutti gli altri licenziamenti a motivo economico resta soltanto l'indennizzo, mentre rimane obbligatorio il reintegro per i licenziamenti discriminatori.

Nel corso della trattazione vedremo, quindi, le principali misure previste dai primi decreti attuativi del Jobs Act, in particolar modo il riordino delle forme contrattualistiche del lavoro e le modalità di licenziamento da parte dell'impresa, con le conseguenti implicazioni sulla gestione delle risorse umane.

4.1.1 La riforma contrattualistica del lavoro

In base alla nuova riforma contrattualistica vengono introdotte molteplici novità riguardanti il funzionamento di alcune tipologie contrattuali e viene rivisto, con riferimento ai contratti a tempo indeterminato, il sistema dei licenziamenti e modificato di conseguenza l'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori. Vediamo ora queste novità più nel dettaglio.

Per quanto riguarda le novità contrattuali con il Decreto Legislativo n. 81/2015, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 25 giugno 2015, è stato previsto il riordino e la revisione di molteplici tipologie di contratto tra le quali: i contratti di lavoro subordinato, le collaborazioni coordinate e continuative, i cosiddetti Co.co.co e i contratti di lavoro a

progetto, ovvero i Co.co.pro, questi ultimi, in particolar modo come sancito dall'art. 52 del D. Lgs. n. 81/2015, a partire dal 1 Gennaio 2016 non potranno più essere attivati. Tuttavia, rimangono in vigore i contratti già stipulati precedentemente e in scadenza, mentre quelli caratterizzati da *“prestazioni continuative e organizzate dal datore di lavoro”* dovranno essere trasformati in contratti di lavoro subordinato.

Chiariamo meglio il significato di queste tipologie di contratto e le relative modifiche.

I contratti di lavoro subordinato

Con riguardo al contratto di lavoro subordinato, il Codice Civile all'art. 2094 definisce il lavoratore subordinato come: *“colui che si impegna, a fronte di una retribuzione, a prestare il proprio lavoro alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”*.

Sulla base di questa definizione, possiamo dire che il rapporto di lavoro subordinato si instaura quando il lavoratore cede la propria prestazione di lavoro ad un datore di lavoro, in modo continuativo e sotto la sua direzione e dipendenza, ricevendo in cambio una retribuzione monetaria, garanzie di continuità dell'impiego e una parziale copertura previdenziale. Questa *“subordinazione”* del lavoratore si manifesta, ad esempio, nel compiere il proprio lavoro secondo le modalità indicatigli, nel rispetto degli orari di lavoro stabiliti e nei locali aziendali con gli strumenti messi a disposizione dall'impresa. Inoltre, egli dovrà comunicare la propria eventuale assenza dal lavoro ed effettuare le ferie soltanto nei periodi indicati dall'impresa o con essa concordati. Pertanto, possiamo riassumere la definizione di lavoratore subordinato come *“colui che non è autonomo di determinare tempi e modi della propria attività lavorativa”*⁸⁶.

Fanno parte dei contratti di lavoro subordinato:

- I contratti di lavoro dipendente, che si distinguono a loro volta in base al termine di cessazione del rapporto di lavoro, in:
 - Contratti a tempo indeterminato, per i quali non è previsto un termine di scadenza del rapporto di lavoro, comportando, in questo caso, per i dipendenti un miglioramento della qualità della vita e di stabilità economica. Attualmente questa

⁸⁶ Tratto da: il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, INPS.

tipologia contrattuale viene riconosciuta dal nostro Ordinamento come *“la forma comune di contratto di lavoro subordinato”*⁸⁷;

- I contratti a tempo determinato, sono invece contratti di lavoro subordinato per i quali esiste una durata ben precisa, risultante da un atto scritto, con la specificazione della data che indica il termine del rapporto. Questa tipologia contrattuale è stata oggetto di riforma nel recente Jobs Act, che ha sancito l’eliminazione dell’obbligo da parte del datore di lavoro di specificare la causale ovvero la motivazione in termini tecnici, produttivi, organizzativi o sostitutivi, che spieghi le ragioni del ricorso a questa forma contrattuale a tempo determinato. Si parla, pertanto, di contratto a termine *“acausale”* che può essere concluso tra un datore di lavoro e un lavoratore per lo svolgimento di qualunque tipo di mansione a tempo determinato.

La durata massima complessiva del contratto a tempo determinato è di 36 mesi e può essere prorogato *“fino ad un massimo di cinque volte, indipendentemente dal numero dei rinnovi”*, previo consenso del lavoratore e senza eccedere la durata massima di 36 mesi.

La proroga per essere valida, richiede la forma scritta e deve riguardare la stessa attività lavorativa per la quale il contratto a tempo determinato era stato stipulato, senza necessità da parte del datore di lavoro di fornire una motivazione che giustifichi la continuazione del rapporto, velocizzando, in tal modo, la procedura. La normativa precisa però che, se dopo il periodo di durata massima di 36 mesi, il lavoro prosegue di fatto per 30 – 50 giorni, il datore di lavoro sarà tenuto a corrispondere al lavoratore *“una maggiorazione retributiva per ogni giorno di continuazione del rapporto pari al 20% fino al decimo giorno successivo, al 40% per ciascun giorno ulteriore”*. Trascorso questo periodo definito di *“cuscinetto”*, il contratto si considererà *“trasformato da tempo determinato a tempo indeterminato”*.

Inoltre, il contratto a tempo determinato viene convertito in contratto a tempo indeterminato anche qualora non vengano rispettate le interruzioni temporali necessarie tra il primo e il secondo contratto a termine stipulato tra le stesse parti

⁸⁷ Questa affermazione viene ribadita con il Jobs Act.

contrattuali; ovvero *“10 giorni se la durata del primo contratto è inferiore a 6 mesi, 20 giorni se la durata del primo contratto è maggiore di 6 mesi”*.

Infine, è consentito a ciascuna impresa stipulare un numero complessivo di contratti a tempo determinato che non ecceda il 20% del numero dei lavoratori a tempo indeterminato assunti dal 1° gennaio dell'anno di assunzione. Se tale limite percentuale viene violato, è prevista una sanzione amministrativa a carico del datore di lavoro *“pari al 20% della retribuzione stabilita in ciascun mese di durata del rapporto di lavoro, qualora la violazione riguardi un solo assunto in eccedenza al limite stabilito, mentre pari al 50% della retribuzione, qualora la violazione si riferisca a due o più lavoratori assunti in eccedenza”*. Tuttavia, non è prevista la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo determinato a tempo indeterminato.

A questa limitazione non sono sottoposte, però, le imprese che occupano fino a 5 dipendenti per le quali è sempre possibile stipulare un contratto di lavoro a tempo determinato, allo stesso modo per le startup innovative, per la sostituzione di personale assente, per attività stagionali, per spettacoli, per attività di ricerca, tecnologica o scientifica svolta in via esclusiva presso un ente di ricerca e per i contratti a termine con i lavoratori di età superiore a 50 anni.

Da ultimo, in caso di illegittimità del contratto a termine, questi verrà convertito in contratto a tempo indeterminato e sarà corrisposta al lavoratore una indennità risarcitoria pari ad un importo che va dalle 2,5 mensilità alle 12 mensilità.

- I contratti di lavoro intermittente o a chiamata sono relativi a prestazioni di lavoro richieste da un'impresa all'occorrenza ovvero senza una frequenza predeterminata e quando sussiste una necessità. Rientrano in questa categoria i contratti stipulati ad esempio con i lavoratori dello spettacolo, i guardiani, gli addetti al centralino, per svolgere prestazioni nell'arco della settimana, del mese o dell'anno e possono essere offerti a soggetti di età inferiore a 24 anni oppure di età superiore a 55 anni.

Questa tipologia contrattuale è disciplinata dalla normativa contenuta dal D. Lgs. n. 81/2015 sul riordino delle tipologie contrattuali ed è ammessa per ciascun lavoratore e con il medesimo datore di lavoro per un periodo complessivamente non superiore alle 400 giornate nell'arco di tre anni solari, ad eccezione dei settori del turismo, dei pubblici

esercizi e dello spettacolo, per i quali è possibile eccedere il termine. In tutti gli altri casi, nel momento in cui viene superato questo limite temporale, il rapporto di lavoro intermittente si trasforma in un rapporto a tempo pieno⁸⁸ e indeterminato.

- I contratti di lavoro part – time che prevedono una riduzione dell’orario di lavoro di tipo:
 - Orizzontale, quando il dipendente lavora tutti i giorni ma per un numero di ore ridotto rispetto all’orario normale giornaliero. Ad esempio, se il contratto è part-time orizzontale al 50%, il lavoratore lavorerà 18 ore anziché 36 che sono previste per il tempo pieno;
 - Verticale, quando il dipendente lavora a tempo pieno, ma solo alcuni giorni della settimana o del mese o, ancora, dell’anno;
 - Misto, quando il contratto prevede una combinazione delle due tipologie di contratto part-time sopra citate.

I contratti part-time devono, infine, contenere la specificazione degli orari ridotti in modo da permettere sia al lavoratore che all’organizzazione di gestire il proprio tempo.

- L’Apprendistato si configura come la principale tipologia contrattuale a tempo determinato⁸⁹ per favorire l’ingresso nel mondo del lavoro dei giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni.

Questa tipologia contrattuale non è vantaggiosa soltanto per i giovani, ma anche per coloro che desiderano acquisire nuove competenze per reinserirsi nel mondo del lavoro, infatti, attraverso l’apprendistato, i lavoratori non ottengono soltanto un corrispettivo monetario per la prestazione conferita, ma anche una formazione necessaria per acquisire competenze professionali o per riqualificare la propria professionalità

A tal proposito, esistono tre tipologie di contratti di apprendistato che si differenziano per la finalità e il target di riferimento:

⁸⁸ Come stabilito dal CCNL ovvero dai contratti collettivi nazionali del lavoro, il tempo pieno prevede 36 ore settimanali.

⁸⁹ I periodi di tempo dei contratti di apprendistato variano da un massimo di 3 anni ad un massimo di 6 anni. Inoltre è possibile sommare i periodi dei primi due contratti di apprendistato, per un periodo massimo di 6 anni. Fonte: INPS.

- Apprendistato finalizzato ad ottenere, attraverso l'apprendimento in azienda, il diploma professionale, o di istruzione secondaria superiore, o ancora un certificato di specializzazione tecnica superiore;
- Apprendistato professionalizzante, rivolto a coloro, senza limiti di età, che sono in mobilità o disoccupati, per far sì che apprendano una professione utile per la propria riqualificazione nel mondo del lavoro. L'ottenimento di una qualifica professionale avviene attraverso una formazione sul lavoro e un apprendimento tecnico – professionale;
- Apprendistato di alta formazione e di ricerca, per acquisire competenze specifiche di alto livello professionale e per acquisire la specializzazione tecnica superiore.

Il contratto di apprendistato si applica a tutti i settori di attività e porta vantaggi non solo ai lavoratori, ma anche alle imprese, in quanto se decidono di assumere i lavoratori con questa tipologia contrattuale, possono usufruire di numerose agevolazioni di tipo normativo, contributivo ed economico. Lo Stato, infatti, sostiene con notevoli benefici l'inserimento in azienda di lavoratori tramite contratti di apprendistato, ad esempio aiuta l'impresa con incentivi economici e contributivi che riguardano la contribuzione agevolata pari al 10% della retribuzione per le aziende con più di 9 dipendenti o lo sgravio totale per quelle con meno di 9 dipendenti o, ancora, la deducibilità delle spese e dei contributi dalla base imponibile Irap, e infine, con incentivi di tipo normativo quale l'esclusione degli apprendisti dal computo dei dipendenti per determinati fini di legge⁹⁰.

Oggi il contratto di apprendistato è regolato dal D. Lgs. n. 81/2015 che ha creato un sistema che integra istruzione, formazione e lavoro, accrescendo, in questo modo, l'importanza dell'apprendistato, il cui obiettivo non è più quello di formare i giovani per la singola attività lavorativa, ma per il mercato del lavoro nel suo complesso, dando quindi ai lavoratori maggiori opportunità di crescita professionale.

- Il contratto di somministrazione, analizzato già nel capitolo precedente, corrisponde all'ex lavoro interinale e prevede la possibilità per un'impresa di richiedere manodopera

⁹⁰ Tratto da: Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, "Disciplina del rapporto di lavoro".

ad Agenzie autorizzate, dette somministratori, iscritte ad un apposito Albo tenuto presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Il contratto di somministrazione può essere a tempo determinato o a tempo indeterminato, il cosiddetto *“staff leasing”*.

Per quanto riguarda la prima tipologia, essa esige la forma scritta, in assenza della quale il contratto è nullo e i lavoratori sono considerati alle dipendenze dell'impresa che ne utilizza la prestazione lavorativa. Tuttavia, il pagamento della sua retribuzione e il versamento dei contributi previdenziali e assicurativi sono a carico del somministratore, con il rimborso successivo da parte dell'utilizzatore, comportando per quest'ultimo, la possibilità di condividere i costi di gestione delle risorse umane.

Come per i contratti di lavoro dipendente a tempo determinato, anche per i contratti di somministrazione a tempo determinato, non è necessario indicare la causale, ovvero specificare i motivi che giustificano l'adozione di tale forma contrattuale e ha una durata massima di 36 mesi.

Per quanto riguarda, invece, il contratto di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato, il Decreto Legislativo n. 81/2015 ha esteso tale istituto a qualsiasi ambito di attività e tipologia di lavoratori, con un solo limite quantitativo, ovvero, lo *“staff leasing”* potrà essere utilizzato *“nel limite del 20% rispetto al numero di lavoratori assunti a tempo indeterminato presso l'utilizzatore alla data del 1° gennaio dell'anno in cui viene stipulato il contratto”*⁹¹.

I contratti di lavoro autonomo

Al contrario del lavoratore subordinato, il lavoratore autonomo è colui che opera in proprio, senza alcun vincolo di subordinazione nei confronti del committente ovvero, senza sottostare ad alcuna indicazione circa i tempi, le modalità e i mezzi da utilizzare nello svolgimento del proprio lavoro, ricevendo in cambio un corrispettivo monetario. Un esempio di contratto di lavoro autonomo è la partita IVA, intesa come la prestazione di lavoro effettuata in proprio, in modo non occasionale, cioè abituale, realizzata da parte di liberi professionisti, consulenti e promotori finanziari. Molto spesso, però, dietro ad un rapporto di

⁹¹ Cit. Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

lavoro autonomo si nasconde nella sostanza un rapporto di subordinazione con il datore di lavoro, in quanto questi utilizza impropriamente il contratto di lavoro autonomo per evitare che venga applicata la disciplina del lavoro subordinato e, quindi, la sopportazione delle relative procedure fiscali e previdenziali. Per i titolari di partita IVA, infatti, è prevista una semplificazione degli obblighi e delle procedure fiscali, nonché la possibilità di non pagare l'IRPERF per i primi tre anni di attività. Pertanto, al fine di evitare abusi da parte dell'impresa nell'utilizzare prestazioni autonome in sostituzione di contratti di lavoro subordinato, nel 2012 venne introdotta, con la Riforma Fornero, la Legge n. 92/2012⁹² che aveva previsto il cosiddetto "principio di presunzione", attraverso il quale erano stati definiti tre criteri in presenza dei quali si presumeva che la natura del rapporto di lavoro non fosse autonoma, bensì subordinata, salvo prova contraria da parte del datore di lavoro che avrebbe dovuto dimostrare la reale sussistenza di un rapporto di lavoro autonomo. Questi tre criteri erano:

- La collaborazione doveva avere una durata complessiva superiore a 8 mesi all'anno, per due anni consecutivi e con lo stesso committente;
- Oltre l'80% del fatturato del collaboratore, valutato nell'arco di due anni solari consecutivi, doveva provenire dalla stessa impresa;
- Il collaboratore doveva disporre di una postazione di lavoro fissa presso una delle sedi del committente.

Se il rapporto di lavoro presentava almeno due dei tre presupposti previsti, il lavoratore avrebbe potuto fare ricorso davanti al giudice e richiedere la conversione del proprio contratto di lavoro autonomo in una collaborazione coordinata e continuativa, che a sua volta si sarebbe potuta trasformare in un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, se la collaborazione fosse stata instaurata senza l'individuazione di uno specifico progetto.

È importante sottolineare, però, che se il titolare di partita IVA avesse avuto un compenso di 18mila euro lordi annui, elevate competenze professionali e la necessità, previa valutazione tramite esame dei presupposti per svolgere legittimamente l'attività professionale, di una iscrizione in appositi registri, albi o elenchi professionali qualificati tenuti e controllati

⁹² Tale disciplina prevista dalla Legge n. 92/2012 trova applicazione per i rapporti già in essere al 25 giugno 2015 fino al 31 dicembre 2015, a partire dal 1° gennaio 2016 si applicherà, infatti, la normativa prevista dal Jobs Act.

dall'Amministrazione Pubblica, il rapporto di lavoro si sarebbe qualificato come realmente autonomo e quindi la presunzione non avrebbe potuto operare⁹³.

Recentemente, il Jobs Act ha introdotto alcuni provvedimenti ulteriori, modificando la precedente normativa del 2012, al fine di contenere gli abusi e scoraggiare l'utilizzo improprio dei contratti di lavoro autonomo. Tale normativa ha stabilito che sia per questa tipologia di contratti che per le collaborazioni coordinate e continuative che analizzeremo successivamente, a partire dal 1° gennaio 2016 saranno considerati come contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato, qualora *“si concretizzino in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative, di contenuto ripetitivo e con modalità di esecuzione organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi ed al luogo di lavoro”*.

Questo provvedimento così elaborato, anche se sembra far scomparire le collaborazioni autonome continuative, non abroga l'art. 2222 del Codice Civile relativo ai contratti d'opera e quindi al lavoratore autonomo, pertanto non viene esclusa dalle tipologie contrattuali la collaborazione autonoma avente per oggetto un servizio a carattere continuativo come previsto da suddetta norma civilistica, la quale definisce, seppur in modo molto generico, il lavoratore autonomo come: *“colui che compie un'opera o un servizio richiesto da un committente con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione”*. Ciononostante, data la facilità per il lavoratore di ricorrere ad un giudice per convertire, se sussistono le condizioni, il contratto di lavoro autonomo in un contratto di lavoro subordinato, il loro numero si ridurrà drasticamente in favore, appunto, dei contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Infine, a partire dal 1° gennaio 2016 i datori di lavoro, che assumono i lavoratori mediante contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato con i quali avevano precedentemente avuto rapporti di collaborazione, a progetto o i titolari di partita IVA con i quali hanno intrattenuto un rapporto di lavoro autonomo, godono di una sanatoria ovvero di alcuni benefici di estinzione di eventuali illeciti amministrativi, contributivi e fiscali legati all'errata qualificazione del rapporto di lavoro precedenti. Ciò significa che non dovranno sopportare alcuna sanzione per i contratti stipulati precedentemente, ma dovranno innanzi al giudice *“sottoscrivere con il lavoratore dei verbali di conciliazione stragiudiziale e non*

⁹³ Tratto da: Decreto ministeriale del 20 dicembre 2012.

potranno recedere dal rapporto di lavoro nei dodici mesi successivi all'assunzione, salvo che non si configuri un licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo".

I contratti di lavoro parasubordinato

Infine, intermedi alle due tipologie contrattuali di lavoro subordinato e autonomo, vi sono i contratti di lavoro parasubordinato, caratterizzati da un rapporto di collaborazione svolto in modo continuativo e coordinato con la struttura organizzativa del datore di lavoro, ma senza essere subordinato a questi.

Il collaboratore coordinato, infatti, è un libero professionista che offre la propria prestazione per un periodo di tempo stabilito a favore di uno specifico soggetto, senza alcun vincolo di subordinazione, ma secondo modalità predeterminate dal committente e senza alcun margine di discrezionalità. A tal proposito, è importante evidenziare che la mancanza di libertà nello svolgimento della propria attività lavorativa, ovvero seguendo predisposizioni stabilite dal datore di lavoro, finisce per affievolire la distinzione con i lavoratori subordinati, diventando il collaboratore un sottoposto del datore di lavoro, con il conseguente dovere di sottostare agli obblighi previsti per i lavoratori dipendenti, ma senza le medesime tutele di garanzia dell'impiego e di parziale prevenzione assistenziale, generando in questo modo abusi da parte delle imprese che utilizzano tale meccanismo contrattuale.

Proprio per cercare di garantire il corretto utilizzo dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa nonché dei contratti di lavoro autonomo sopra esposti, la recente riforma del lavoro ha attuato rilevanti modifiche.

I contratti di lavoro che appartengono a questa categoria sono:

- I contratti di collaborazione a progetto, detti anche Co.co.pro. per i quali il Jobs Act ha previsto importanti cambiamenti: ai sensi dell'art. 52 del D. Lgs. n. 81/2015 in materia di riordino dei contratti, a partire dal 25 giugno 2015 non sarà più possibile stipulare nuovi contratti di lavoro a progetto previsti dagli artt. 61 – 69bis del D. Lgs. n. 276/2003, ciononostante i contratti già in corso resteranno in vigore fino alla loro scadenza. Invece, a partire dal 1° gennaio 2016 tali contratti saranno sostituiti da contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

- I contratti di collaborazione coordinata e continuativa, Co.co.co., per i quali è previsto che a partire dal 1° gennaio 2016 saranno convertiti in rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato *“qualora la collaborazione consista, in concreto, in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative, di contenuto ripetitivo e con modalità di esecuzione organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro”*.

È importante sottolineare che l’apporto di una prestazione esclusivamente personale, così come la continuità dell’attività nel tempo o l’esistenza di vincoli di orario, non pregiudicano la “genuinità” della collaborazione, tanto da far venire meno la possibilità di stipulare il contratto stesso, ma sono le modalità di esecuzione e di coordinamento tali da evidenziare una non adeguata autonomia del prestatore di lavoro, nonché una professionalità non adeguata del prestatore, ed infine un atteggiamento delle parti non coerente con il contenuto del contratto stesso, che minano la liceità del rapporto di collaborazione. Pertanto, le organizzazioni che hanno collaborazioni coordinate continuative viziare da elementi di subordinazione vedranno tali contratti convertirsi, dinanzi al giudice, in contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato e saranno soggette all’applicazione della disciplina del lavoro subordinato, ovvero pagare la tredicesima, il TFR, ferie e permessi.

Tuttavia, la normativa ha previsto alcune eccezioni, in base alle quali rimarranno:

- Le collaborazioni disciplinate da accordi collettivi stipulati con i sindacati più rappresentativi a livello nazionale;
- Le prestazioni intellettuali svolte da professionisti iscritti ad albi professionali;
- Le prestazioni fornite da sindaci o da professionisti che compongono collegi o organi di controllo della società;
- Le collaborazioni nei confronti di associazioni sportive dilettantistiche riconosciute dal C.O.N.I. (Comitato Olimpico Nazionale Italiano).

Come per i Co.co.pro., resteranno valide le collaborazioni già attivate prima dell’entrata in vigore del provvedimento, ovvero prima del 1° gennaio 2016. Inoltre, come già visto parlando dei titolari di partita IVA, è prevista per i datori di lavoro che *“stabilizzano i collaboratori coordinati e continuativi anche a progetto*

e le persone titolari di partita IVA, mediante il ricorso a contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato”, una sanatoria, ovvero l’estinzione degli illeciti amministrativi, contributivi e fiscali connessi all’erronea qualificazione del precedente rapporto, fatti salvi “gli illeciti già accertati a seguito di ispezioni effettuate in data precedente l’assunzione”.

Infine, per quanto riguarda le Pubbliche Amministrazioni, le collaborazioni coordinate e continuative potranno continuare ad essere utilizzate nel settore pubblico fino al 31 dicembre 2016. Dal 1° gennaio 2017 saranno vietate come nel settore privato le collaborazioni *“continuative, di contenuto ripetitivo e con modalità organizzate dal committente”* e sostituite da contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

In conclusione, il Governo, nell’attuare questa riforma contrattualistica vuole favorire l’occupazione attraverso l’aumento delle assunzioni con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato e, per poter realizzare tale obiettivo, ha reso più conveniente questa tipologia contrattuale, in termini di costo del lavoro e di contributi previdenziali da versare, infatti, per coloro che stabilizzano i lavoratori entro il 31 dicembre 2015 vi è *“la possibilità di godere dell’esonero contributivo triennale fino a 8.060 euro annui”*, riducendo in questo modo il costo aziendale di un lavoratore assunto a tempo indeterminato.

Inoltre, cancellando i contratti a progetto e convertendo molte collaborazioni in contratti di lavoro subordinato, il Governo ha invogliato le imprese ad assumere lavoratori con contratti stabili a tempo indeterminato. Ovviamente le imprese possono scegliere di assumere con contratto a tempo determinato, tuttavia non riceveranno alcuno sconto sui contributi e sul costo del lavoro.

Infine, come già accennato, le imprese, che stabilizzano i lavoratori dopo il 1° gennaio 2016, potranno farlo mediante una sanatoria ovvero un accordo tra le parti di conciliazione stragiudiziale, attraverso il quale vengono estinti gli illeciti amministrativi, contributivi e fiscali da parte del datore di lavoro.

Vediamo ora, attraverso un esempio empirico, la convenienza o meno per l'impresa ad offrire ad un lavoratore un contratto di lavoro a tempo determinato o a tempo indeterminato, tenuto conto anche dei cambiamenti prospettati dal Jobs Act e qui analizzati.

4.1.1.1 La scelta tra contratti a tempo determinato e a tempo indeterminato

Attingendo all'economia dei contratti, riportiamo un esempio empirico circa la decisione da parte dell'impresa di assumere i lavoratori con contratti a tempo determinato oppure con contratti a tempo indeterminato⁹⁴.

Molte volte le imprese stipulano un contratto a tempo determinato come contratto di prova, per verificare le effettive capacità del lavoratore selezionato che, se vengono valutate positivamente, fanno sì che il contratto di prova si trasformi in un contratto a tempo indeterminato, comportando per il lavoratore un aumento salariale oltre ad una garanzia del posto di lavoro.

Oltre a questa situazione tipo, la decisione sulla tipologia contrattuale da offrire al lavoratore può essere condizionata anche dalla presenza di vincoli al licenziamento che, come detto nella parte introduttiva, sono estremamente onerosi per l'azienda quando stipula contratti a tempo indeterminato, mentre per i contratti a termine non è prevista alcuna sopportazione di essi, in quanto alla scadenza del contratto l'impresa può allontanare il lavoratore dal posto di lavoro⁹⁵, anche se vi sono comunque dei costi legati alla ricerca, selezione e alla formazione dei nuovi assunti per sostituire quelli uscenti. Inoltre, il lavoratore assunto con un contratto a tempo determinato tende a lasciare con maggiore facilità l'azienda, in quanto preferisce trovare un lavoro permanente che gli garantisca una maggiore stabilità, sicurezza, e quindi un maggior livello di benessere, pertanto, non sarà propenso ad impegnarsi e ad essere più produttivo per l'impresa, e di conseguenza quest'ultima non riuscirà a massimizzare i propri profitti attesi. Per questo motivo, prima di compiere la propria scelta, l'impresa deve valutare i costi e i benefici derivanti dal contratto a tempo determinato.

⁹⁴ Tratto da: M. de Paola e V. Scoppa 2008.

⁹⁵ Al contrario, se l'impresa decide di licenziare un lavoratore assunto con contratto a tempo determinato, prima della scadenza del termine e senza giusta causa, dovrà corrispondergli le mensilità mancanti, ovvero il preavviso.

Per poter valutare la scelta dell'impresa riguardante la tipologia contrattuale da offrire ai lavoratori, alcuni studiosi di economia hanno basato la propria analisi sulle diverse probabilità di occupare un posto di lavoro vacante attraverso l'offerta di un contratto temporaneo o a tempo indeterminato. Dagli studi condotti sono emersi che i lavoratori, a parità di altre condizioni, preferiscono i contratti a tempo indeterminato, in quanto, essendo i lavoratori avversi al rischio⁹⁶ questi contratti garantiscono loro maggiori garanzie di sicurezza del posto di lavoro, mentre le imprese preferiscono offrire, invece, sulla base dell'analisi dei costi e dei benefici, contratti a tempo determinato.

Inoltre, tali studi hanno evidenziato la coesistenza sul mercato del lavoro di entrambe le tipologie contrattuali, in quanto *“i lavoratori hanno una maggiore probabilità di trovare occupazione se accettano un contratto temporaneo e le imprese hanno una maggiore probabilità di ricoprire il posto di lavoro vacante se offrono un contratto a tempo indeterminato”*⁹⁷.

Sulla base di queste considerazioni, vediamo ora un esempio chiarificatore.

Ipotizziamo per semplicità che la relazione tra impresa e lavoratore duri per due periodi, $t = 1, 2$.

Nel primo periodo, grazie all'impegno del lavoratore, l'impresa ottiene un prodotto pari a “y”, e paga al lavoratore un salario pari a “w”.

Nel secondo periodo, invece, vi è incertezza, ovvero, con probabilità p l'impresa continua a produrre “y”, mentre con probabilità $(1 - p)$ si verifica uno *shock* o evento negativo che non rende più profittevole per l'impresa la continuazione del rapporto di lavoro.

Sulla base di questa relazione bi-periodale, l'impresa deve scegliere se assumere il lavoratore con un contratto a tempo determinato o indeterminato. Nel caso in cui, nel secondo periodo, l'impresa scegliesse di offrire un contratto a tempo indeterminato, se gli affari andassero male, sarebbe costretta a sopportare i costi derivanti dal licenziamento e, se questi fossero eccessivamente elevati, l'impresa non avrebbe convenienza a licenziare il lavoratore e sarebbe costretta a subire una perdita, che indichiamo con $X = w - y$, dove $w > y$. Se l'impresa, invece, offrisse un contratto temporaneo, nel caso in cui il mercato avesse un andamento negativo, potrebbe licenziare il lavoratore aspettando che scada il contratto, ma

⁹⁶ I lavoratori preferiscono guadagnare meno, ma avere un lavoro sicuro.

⁹⁷ Cit. Berto, Garibaldi, 2006.

potrebbe anche correre il rischio, quando gli affari prosperano, di un abbandono da parte del lavoratore, comportando, di conseguenza, la sopportazione di costi per l'assunzione di un nuovo lavoratore che indichiamo con "c". Tali costi sono legati alla ricerca, selezione e alla formazione del nuovo assunto.

Infine, per semplicità, ipotizziamo il tasso di interesse pari a zero.

Pertanto, nel primo periodo l'impresa ottiene un profitto pari a $(y - w - c)$, ovvero l'output realizzato viene diminuito del salario corrisposto al lavoratore e dei costi di assunzione, di selezione e di formazione dello stesso.

Nel primo periodo, l'impresa ottiene tale profitto sia che offra un contratto a tempo determinato che a tempo indeterminato.

Nel secondo periodo, invece, i profitti dipendono dalla condizione del mercato che si verifica e dalla tipologia contrattuale prescelta.

Nel caso in cui l'impresa offrisse al lavoratore un contratto a tempo indeterminato o permanente, i profitti attesi nei due periodi sarebbero dati da:

$$\Pi^p = (y - w - c) + [p(y - w) + (1 - p)(-X)] \quad \text{dove } X = w - y \quad \text{con } w > y.$$

Nel primo periodo l'impresa ottiene come detto $(y - w - c)$, nel secondo periodo, invece, avendo stipulato un contratto a tempo indeterminato, essa non ha la possibilità di licenziare facilmente il lavoratore e potrà ottenere con probabilità p un profitto pari a $(y - w)$, ovvero la produttività meno il salario pagato, nel caso in cui gli affari andassero bene, mentre con probabilità $(1 - p)$ potrà subire una perdita pari a X , in caso di shock negativo.

Se invece l'impresa offre un contratto a tempo determinato o temporaneo, i profitti attesi totali nei due periodi saranno pari a:

$$\Pi^T = (y - w - c) + p[(1 - q)(y - w) + q\theta(y - w - c)] + (1 - p)0$$

L'espressione così scritta, mostra che nel primo periodo i profitti dell'impresa sono uguali a quelli ottenuti con il contratto a tempo indeterminato nel medesimo periodo, tuttavia nel secondo anno si possono verificare diverse situazioni. Innanzitutto, con probabilità $(1 - p)$ si può verificare uno shock negativo tale da costringere l'impresa a licenziare il lavoratore e

ottenere così un guadagno pari a zero, senza però subire perdite, in quanto l'impresa potrà licenziarlo senza sopportare costi, ovvero aspettando il termine del contratto.

Invece, nel caso in cui, con probabilità pari a p , gli affari andassero bene, l'impresa potrebbe correre il rischio, con probabilità pari a q , di veder andar via il proprio lavoratore attratto da proposte di lavoro più interessanti. In questo caso, l'impresa otterrebbe un guadagno pari a $(y - w)$ soltanto se riuscisse a trovare un nuovo lavoratore, che ipotizziamo succeda con probabilità pari a θ . In questa circostanza, però, l'impresa dovrà sostenere i costi di reclutamento, di selezione e di formazione, indicati con c . Pertanto, i guadagni che l'impresa potrà ottenere, con probabilità $q\theta$, saranno pari a $(y - w - c)$.

Tuttavia, se l'impresa, con probabilità $q(1 - \theta)$, non riuscisse a trovare un nuovo lavoratore per sostituire quello dimessosi, otterrebbe un profitto nullo, ovvero $y = 0$.

Infine, se gli affari nel secondo periodo prosperano e il lavoratore, con probabilità pari a $(1 - q)$, non lascia l'impresa, i profitti saranno pari a $(y - w)$.

Una volta analizzati i profitti complessivi per ciascun contratto di lavoro, l'impresa sceglierà di offrire un contratto a tempo determinato solo se i profitti derivanti da tale contratto sono maggiori di quelli che l'impresa potrebbe ottenere offrendo un contratto a tempo indeterminato. Dovrà, quindi, verificarsi la condizione: $\Pi^T > \Pi^P$.

Dal confronto delle due equazioni di profitto, si può constatare che il contratto temporaneo è preferito solo se:

$$(1 - p)X > pq[(y - w)(1 - \theta) + \theta c]^{98},$$

ovvero, l'azienda è favorevole ad offrire contratti temporanei quando:

- La probabilità che si verifichi uno shock negativo nel secondo periodo, ovvero $(1 - p)$ è più alta rispetto alla probabilità che non si verifichi, cioè p basso;
- Le perdite, X , derivanti dall'esistenza dei vincoli di licenziamento, sono più elevate, in quanto il contratto a tempo determinato permette di evitare di incorrere in tali costi;

⁹⁸ Riportiamo i calcoli relativi alla disequazione: $\Pi^T > \Pi^P$, ovvero:
 $(y - w - c) + p[(1 - q)(y - w) + q\theta(y - w - c)] + (1 - p)0 > (y - w - c) + [p(y - w) + (1 - p)(-X)]$;
 $p[(1 - q)(y - w) + q\theta(y - w - c)] > [p(y - w) + (1 - p)(-X)]$;
 $p[(y - w - yq + wq) + q\theta y - q\theta w - q\theta c] > py - pw + (1 - p)(-X)$;
 $py - pw - pqy + pqw + pq\theta y - pq\theta w - pq\theta c > py - pw + (1 - p)(-X)$;
 $(1 - p)X > pqy - pqw - pq\theta y + pq\theta w + pq\theta c$;
 $(1 - p)X > pq[(y - w - \theta y + \theta w) + \theta c]$;
 $(1 - p)X > pq[(y - w)(1 - \theta) + \theta c]$.

- È minore la probabilità che il lavoratore assunto con contratto a tempo determinato lasci l'impresa, ovvero q basso;
- È maggiore la probabilità θ di trovare un nuovo lavoratore sul mercato. Tale probabilità dipende dalle condizioni del mercato del lavoro. Se, ad esempio, si è in presenza di elevati tassi di disoccupazione, la probabilità di trovare un nuovo lavoratore è maggiore e quindi le perdite associate al rischio di interrompere il processo produttivo sono più contenute;
- È ridotto il profitto $(y - w)$ che l'impresa ottiene dal rapporto di lavoro. Questo perché, tanto minore è il valore atteso del profitto, tanto minore sarà la perdita che l'impresa subirà in caso di dimissioni del lavoratore. Al contrario, se maggiore è il valore atteso dei profitti, maggiore sarà la perdita derivante dal suo abbandono e quindi, in questo caso, l'impresa preferirà stipulare con il lavoratore un contratto a tempo indeterminato.
- I costi legati all'assunzione di un nuovo lavoratore " c " sono bassi. Ad esempio, se i lavoratori non necessitano di formazione per essere produttivi, l'impresa tenderà a preferire, a parità di altre condizioni, i contratti a tempo determinato, giacché l'eventuale sostituzione dei lavoratori non comporta ingenti costi. Al contrario, se è necessario un periodo di formazione che comporta, invece, la sopportazione di elevati costi, l'impresa preferirà offrire contratti a tempo indeterminato per riuscire, in questo modo, ad avere un ritorno maggiore sull'investimento in formazione realizzato per rendere il lavoratore operativo.

Attraverso un semplice esempio numerico, verifichiamo, infine, quanto detto. Ipotizziamo che⁹⁹:

$$y = 8000 ; w = 6000 ; c = 1500 ; X = 6000$$

$$p = 0.8 ; (1 - p) = 0.2$$

$$q = 0.6 ; (1 - q) = 0.4$$

$$\theta = 0.5.$$

Affinché l'impresa scelga di offrire al lavoratore un contratto di lavoro a tempo determinato, come detto, deve verificarsi la seguente condizione:

$$(1 - p)X > pq [(y - w)(1 - \theta) + \theta c] ,$$

⁹⁹ Dati puramente casuali.

ovvero: $(0.2)(6000) > (0.8)(0.6)[(8000 - 6000)(1 - 0.5) + (0.5)(1500)];$

$1200 > 840$. In questo caso, la condizione è rispettata e l'azienda sarà portata a stipulare un contratto a tempo determinato.

Prendendo come riferimento una delle variabili sopra elencate, ad esempio, la perdita in caso di shock negativo, supponiamo che X diminuisca da 6000 a 3000.

In questo caso, la condizione diventa:

$600 < 840$ e quindi per l'azienda, data la perdita minore, a parità di altre condizioni, è preferibile stipulare contratti a tempo indeterminato.

Infine, se la probabilità di lasciare l'impresa, q , diminuisce, ad esempio, da 0.6 a 0.4, la condizione diventa: $1200 > (0.32)(1750);$

$1200 > 560$. In questo caso, quindi, l'impresa avrà ancora più convenienza rispetto alla condizione iniziale ad offrire contratti a tempo determinato.

Per concludere, come analizzato in questo paragrafo, l'impresa preferisce stipulare contratti a termine solo se si verificano le condizioni sopra elencate. Tuttavia, con la riforma del lavoro, Jobs Act, abbiamo visto che il Governo vuole incentivare le imprese a stipulare contratti a tempo indeterminato per garantire la stabilità dell'occupazione, tanto che con i primi decreti attuativi approvati dal Consiglio dei Ministri lo scorso 20 febbraio 2015, entrati in vigore successivamente a marzo, ha promosso il nuovo contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti che, come ribadito dall'art. 1 del decreto attuativo della legge n. 183/2014, *"costituisce la forma comune di rapporto di lavoro"*.

Pertanto, nel tentativo di rafforzare il contratto a tempo indeterminato come forma comune e renderlo più conveniente per i datori di lavoro, il Governo ha previsto una riduzione dei costi del lavoro e dei contributi previdenziali, inoltre, per i lavoratori crescono i loro diritti in base all'anzianità di servizio maturata, in termini di tutela contro il licenziamento. In forza di questi provvedimenti, quindi, le imprese dovrebbero essere invogliate ad assumere lavoratori con contratti di lavoro a tempo indeterminato. Nel successivo paragrafo, vedremo meglio tutti gli aspetti relativi al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti e al sistema dei licenziamenti.

4.1.2 Il contratto di lavoro a tutele crescenti e la politica dei licenziamenti

La principale novità portata dal Jobs Act, mediante il Decreto Legislativo n. 23/2015¹⁰⁰, è l'introduzione del contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti che sostituisce il precedente contratto a tempo indeterminato. A partire dal 7 marzo 2015 le aziende, infatti, possono assumere i lavoratori con i nuovi contratti, mentre per i lavoratori assunti prima di tale data, restano valide le norme precedenti.

È importante sottolineare che, con l'entrata in vigore del contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti è stata stabilita una nuova disciplina in tema di licenziamenti che ha modificato l'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori suscitando, di conseguenza, critiche discordanti da parte dei sindacati e dell'opinione pubblica. In questo paragrafo vedremo i punti principali della normativa del Jobs Act relativa ai contratti a tempo indeterminato a tutele crescenti, le cui regole sono valide, lo ricordiamo, solo per i dipendenti del settore privato assunti dopo il 7 marzo 2015, e prevedono:

- Tutele crescenti per i nuovi assunti in relazione all'anzianità di servizio;
- L'esclusione per i licenziamenti economici (per giustificato motivo oggettivo) e per quelli disciplinari (per giustificato motivo soggettivo o giusta causa), della possibilità di reintegrazione del lavoratore nel posto di lavoro;
- Viene invece previsto, in caso di licenziamento economico o disciplinare, un indennizzo economico crescente con l'anzianità di servizio;
- La reintegrazione è limitata ai soli casi discriminatori e nulli e a specifiche fattispecie di licenziamento disciplinare ingiustificato.

Spieghiamo più approfonditamente i singoli punti.

Tutela crescente con l'anzianità di servizio

Il Jobs Act, attraverso il contratto a tutele crescenti, permette ai lavoratori di ricevere in caso di licenziamento un indennizzo economico crescente con l'anzianità di servizio, ovvero in base al numero di anni trascorsi presso l'azienda. Pertanto, maggiore è la permanenza

¹⁰⁰ Il Decreto Legislativo 23/2015 riguarda le "Disposizioni in materia di contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti, in attuazione della Legge 10 dicembre 2014, n. 183, c.d. Jobs Act.

nell'impresa, maggiore sarà l'indennizzo che il lavoratore riceverà in caso di illegittimo licenziamento economico o disciplinare.

Questa tutela, come già accennato, verrà applicata ai contratti stipulati da marzo 2015, mentre rimane in vigore la precedente normativa per i contratti a tempo indeterminato posti già in essere. Tuttavia, è opinione di alcuni che la nuova disposizione contrattuale renderà più precaria la condizione di lavoro per i neo assunti, in quanto, in caso di accertamento da parte del Giudice dell'illegittimità del licenziamento per giustificato motivo economico o per giusta causa, i lavoratori avranno diritto ad un risarcimento in denaro, ma non alla reintegrazione in azienda, che sarà possibile solo per i licenziamenti discriminatori o per quelli disciplinari non fondati, ovvero per i quali è stata dimostrata *"l'insussistenza del fatto materiale"* a seguito di contenzioso e dopo l'impugnazione del licenziamento da parte del lavoratore. Questo nuovo "regime sanzionatorio", così definito da alcuni critici, pertanto, sostituisce la disciplina prevista dall'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori (Legge n. 300/1970) e modifica la precedente normativa prevista dalla Riforma Fornero¹⁰¹.

Con riguardo all'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori, ricordiamo che esso era l'articolo che tutelava il lavoratore in caso di licenziamento senza giusta causa, ovvero nel caso in cui il licenziamento avvenisse senza la comunicazione della motivazione, oppure fosse ingiustificato o discriminatorio e prevedeva, per le aziende con più di 15 dipendenti, l'obbligo di reintegrazione del lavoratore e del pagamento del risarcimento del danno, qualora il Giudice avesse dichiarato illegittimo il licenziamento del lavoratore.

Con la proposta del Jobs Act di contratti a tempo indeterminato a tutele crescenti, invece, si vuole superare l'art. 18, togliendo l'obbligo di reintegrazione del lavoratore in caso di licenziamento illegittimo, a meno che non sia avvenuto per motivi discriminatori. Tuttavia, sarà previsto, come detto, soltanto il pagamento da parte del datore di lavoro di un indennizzo economico commisurato all'anzianità di servizio del lavoratore, ovvero a seconda di quanti anni egli abbia trascorso in azienda con il contratto a tempo indeterminato.

Vediamo ora l'entità di tale indennizzo.

¹⁰¹ La riforma Fornero n. 92/2012 aveva previsto in caso di licenziamento disciplinare ed economico ingiustificato un indennizzo economico *"compreso tra un minimo di dodici mensilità e un massimo di ventiquattro"* e per il licenziamento inefficace a seguito della violazione del requisito della motivazione, una indennità risarcitoria compresa *"tra un minimo di sei e un massimo di dodici mensilità"* o, ancora, la possibilità di reintegro su decisione del giudice.

L'entità dell'indennizzo economico

La normativa distingue l'entità dell'indennizzo tenendo conto delle dimensioni dell'azienda.

Per le imprese con più di 15 dipendenti è previsto un risarcimento pari a 2 mesi di retribuzione per ogni anno di servizio, con un minimo di 4 mensilità e un massimo pari a 24 mensilità.

Questo significa che dopo 3 anni di lavoro, ad esempio, il lavoratore licenziato potrà ottenere 6 mensilità di indennizzo economico e che la massima copertura scatta dopo 12 anni di servizio presso l'azienda.

Per le aziende con meno di 15 dipendenti, invece, il risarcimento è pari a una mensilità per ogni anno di servizio e può variare da un minimo di 2 mensilità ad un massimo di 6 mensilità.

Infine, il risarcimento, cui sarà sottoposto il datore di lavoro, è soggetto a tassazione IRPEF.

Con riguardo a quest'ultimo aspetto, l'art. 6 del Decreto Legislativo 23/2015 prevede una procedura conciliatoria nella quale l'impresa e il lavoratore licenziato si accordano, su proposta dell'impresa, per non portare in tribunale la causa e quindi risolvere il contenzioso in modo stragiudiziale¹⁰².

In questo caso, *“entro 60 giorni dal ricevimento della comunicazione di licenziamento”*, il datore di lavoro può offrire al lavoratore licenziato un'offerta conciliatoria di importo minore, pari ad una mensilità per ogni anno di servizio, fino ad un massimo di 18 mensilità. Tale importo deve essere pagato attraverso assegno circolare e, una volta terminata la conciliazione, il datore di lavoro dovrà comunicare entro 65 giorni il fatto avvenuto.

Per le imprese con meno di 15 dipendenti, invece, l'ammontare dell'indennità è dimezzato, ovvero fino ad un massimo di 9 mensilità.

Infine, una volta accettato tale risarcimento, il lavoratore rinuncia all'impugnazione del licenziamento, anche qualora egli l'abbia già proposta innanzi al giudice.

Da ultimo, è importante sottolineare che il Governo incentiva questa pratica eliminando l'imposizione IRPEF e i contributi previdenziali dal risarcimento calcolato dalla procedura conciliatoria.

¹⁰² Le parti potranno procedere alla procedura conciliativa presso le apposite commissioni istituite nelle sedi previste dal D. Lgs. 276/2003.

La disciplina dei licenziamenti

Prima di inoltrarci nella riforma dei licenziamenti proposta dal Job Act, è utile soffermarci sui motivi che portano il datore di lavoro a licenziare un lavoratore.

La legislazione sui licenziamenti prevede che un datore di lavoro possa legittimamente licenziare un dipendente solo se sussiste un giustificato motivo oggettivo o una giusta causa¹⁰³.

Si parla, invece, di licenziamento illegittimo quando avviene senza giusta causa o giustificato motivo oggettivo oppure sia nullo nei casi previsti dalla legge, o perché discriminatorio.

Alla base di queste cause e motivazioni vi sono fondamentalmente motivi economici e motivi disciplinari¹⁰⁴.

Sono riconducibili ai motivi economici:

- Motivazioni di carattere organizzativo riguardanti l'attività aziendale che prescindono il comportamento del lavoratore;
- Riorganizzazioni dell'impresa per effetto di una crisi del settore, cessazione dell'attività;
- Esternalizzazione della mansione precedentemente occupata dal lavoratore.

Queste motivazioni economiche hanno come diretta conseguenza la perdita del posto di lavoro del dipendente, pertanto, in genere, non è considerata legittima la sostituzione del dipendente con un altro lavoratore.

Fanno parte, invece, dei motivi disciplinari:

- I comportamenti scorretti da parte del singolo lavoratore nei confronti dei propri colleghi o dell'impresa in generale;
- Danni volontari o furti di beni dell'impresa;
- Assenze ingiustificate;
- Inadempienze contrattuali.

¹⁰³ Se sussiste effettivamente una giusta causa, il datore di lavoro potrà terminare immediatamente il rapporto di lavoro senza dover erogare al lavoratore licenziato una indennità di preavviso.

¹⁰⁴ Tratto da: L. Corsini, "Politiche di protezione dell'impiego e Jobs act", 2014.

Se in caso di contenzioso, a seguito di impugnazione del licenziamento da parte del lavoratore, il Giudice dichiara l'illegittimità del licenziamento per giusta causa o giustificato motivo oggettivo, con la nuova disciplina introdotta dal Decreto Legislativo 23/2015 in attuazione della Legge n.183/2014, il rapporto di lavoro si estinguerà e sarà unicamente corrisposto al lavoratore un risarcimento monetario commisurato alla sua anzianità di servizio presso l'azienda. Tale indennità oscilla, come visto, tra le 4 e le 24 mensilità, calcolate sulla base dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del TFR, e non è assoggettata a contribuzione previdenziale.

Ciononostante, solo in alcuni casi circoscritti, come vedremo tra breve, viene ordinato al datore di lavoro il reintegro del lavoratore.

Pertanto, se con la precedente normativa n. 92/2012 era previsto il reintegro del lavoratore in caso di illegittimità del licenziamento per giusta causa o giustificato motivo, ora con la nuova disciplina è previsto soltanto un risarcimento monetario crescente con l'anzianità di servizio a tutela del lavoratore.

Infine, anche per i licenziamenti affetti da vizi formali, come la violazione del requisito della motivazione, è previsto da parte del datore di lavoro il pagamento di una indennità non assoggettata a contribuzione previdenziale, avente *“un importo pari a una mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, per ogni anno di servizio, in misura comunque non inferiore a 2 mensilità e non superiore a 12 mensilità”*.

La reintegrazione

Il Giudice può ordinare il reintegro del lavoratore se:

- Esiste un motivo discriminatorio, ad esempio riguardante la religione, la razza, il sesso, l'orientamento sessuale, a fondamento del licenziamento;
- Se il motivo è disciplinare, ovvero se il licenziamento avviene per giusta causa, ma viene dichiarato illegittimo per *“l'insussistenza del fatto materiale”*. In questo caso l'onere della prova spetta al lavoratore;
- Se il licenziamento viene dichiarato inefficace, in quanto intimato in forma orale.

In questi casi, indipendentemente dalla motivazione addotta dal datore di lavoro, il Giudice ordina a questi di reintegrare il lavoratore nel posto di lavoro, in quanto è stato illegittimamente licenziato.

Inoltre, il giudice condanna il datore di lavoro al risarcimento del danno subito dal lavoratore per il licenziamento, corrispondendogli una indennità che tiene conto della retribuzione di riferimento per il calcolo del TFR, maturata dal giorno del licenziamento fino a quello della effettiva reintegrazione¹⁰⁵, per un minimo di 5 mensilità dell'ultima retribuzione di riferimento, se si tratta di licenziamento nullo o inefficace, oppure un massimo di 12 mensilità se si tratta di licenziamento per giusta causa, ma privo di sussistenza del fatto contestato.

Inoltre, il datore di lavoro dovrà versare per l'intero periodo considerato, i contributi previdenziali e assistenziali.

Bisogna aggiungere, però, che il decreto ha stabilito la possibilità per il lavoratore, fermo restando il diritto al risarcimento del danno, di chiedere al datore di lavoro, in sostituzione della reintegrazione nel posto di lavoro, il cosiddetto *"opting out"*, una indennità sostitutiva pari a 15 mensilità dell'ultima retribuzione ottenuta, non assoggettata a contribuzione previdenziale.

Accettando l'indennità sostitutiva, viene quindi risolto il rapporto tra lavoratore e impresa.

Da ultimo, il decreto attuativo ha introdotto anche la possibilità di revocare il licenziamento da parte del datore di lavoro ravvedutosi, purché avvenga entro 15 giorni dalla comunicazione allo stesso dell'impugnazione del licenziamento da parte del lavoratore. In questo caso, una volta revocato il licenziamento, il rapporto di lavoro si intende *"ripristinato senza soluzione di continuità"*, nel quale il lavoratore avrà diritto alla sola retribuzione maturata nel periodo precedente la revoca.

Queste disposizioni si applicano per le imprese aventi più di 15 dipendenti. Per le imprese che hanno meno di 15 dipendenti è previsto lo stesso regime di tutele ora analizzato, ma con due significative differenze: non è ammessa la reintegrazione nell'ipotesi del licenziamento

¹⁰⁵ Dal calcolo dell'indennità deve essere sottratto quanto il lavoratore ha eventualmente percepito per lo svolgimento di altre attività lavorative, nonché quanto avrebbe potuto percepire accettando una congrua offerta di lavoro.

disciplinare dichiarato illegittimo per insussistenza del fatto materiale e l'indennizzo economico a tutela dei lavoratori risulta essere dimezzato.

In conclusione, abbiamo visto che con l'approvazione del contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti, i lavoratori saranno tutelati dal licenziamento soltanto attraverso una indennità monetaria crescente con l'anzianità di servizio e non più anche con la possibilità di reintegro nel posto di lavoro, fatto salvo licenziamento discriminatorio e per insussistenza del fatto materiale. Inoltre, per invogliare i datori di lavoro ad assumere con i nuovi contratti a tempo indeterminato è stato reso più conveniente il loro costo. A tal proposito, si pensi alla possibilità di licenziare più liberamente, grazie al superamento dell'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori, pagando un'indennità al lavoratore senza essere vincolato ad obblighi di reintegrazione del lavoratore licenziato, nonché ai notevoli sgravi fiscali sul costo del lavoro deducibili integralmente dalla base imponibile IRAP e degli sgravi contributivi e previdenziali che l'azienda dovrebbe sopportare, se scegliesse, invece, di somministrare un contratto a tempo determinato. Di conseguenza, a detta di alcuni critici, il contratto a tempo determinato, diventato meno conveniente per l'azienda, sarà riservato esclusivamente ad attività lavorative stagionali.

Così facendo, a nostro avviso, si è voluto facilitare nonché velocizzare il licenziamento favorendo il datore di lavoro e si è resa più precaria la condizione del lavoratore, e in particolare dei neo assunti con il contratto a tutele crescenti, che potranno essere licenziati con più facilità rispetto a coloro che sono stati assunti con il precedente contratto a tempo indeterminato.

Analizziamo, infine, alla luce di quanto visto, un esempio empirico riguardante i costi di turnover e le implicazioni della politica dei salari crescenti con l'anzianità di servizio.

4.1.2.1 I costi di turnover e la politica dei salari crescenti con l'anzianità di servizio

Come abbiamo visto nel paragrafo appena trattato, la riforma del lavoro ha facilitato la possibilità di uscita del dipendente dall'azienda.

Tuttavia, se da una parte questo può essere un beneficio per l'impresa, dall'altra può portare ad un aumento dei costi di turnover sostenuti dall'impresa per il flusso in entrata e

in uscita del personale in un dato intervallo di tempo, anche se non pregiudica la continuità dell'attività: il cosiddetto turnover "fisiologico".

Inoltre, a seguito di un licenziamento, è necessario poi effettuare nuovamente il processo di reclutamento e di selezione, nonché di formazione successiva per sostituire il lavoratore uscente.

Pertanto, se i costi di turnover sono rilevanti, l'impresa sarà portata a considerare nelle sue politiche di selezione del personale, oltre che il livello di produttività dei lavoratori, anche la loro propensione a restare nell'impresa una volta assunti.

Questa attitudine dei lavoratori, a cambiare maggiormente o con minor frequenza il lavoro, dipende dalle loro caratteristiche personali. A tal proposito confrontiamo un lavoratore giovane con uno anziano.

Con riguardo al lavoratore giovane, questi generalmente non ha ancora costituito una famiglia, né ha figli né una casa propria, ha poca esperienza lavorativa e trova più facile adattarsi a nuovi cambiamenti lavorativi e, di conseguenza, un cambiamento della propria attività professionale o eventualmente un trasferimento in un'altra città non comporta per il giovane lavoratore costi particolarmente elevati.

Al contrario, per un lavoratore anziano o sposato cambiare lavoro o trasferirsi in una nuova città può comportare una serie di costi aggiuntivi dovuti, ad esempio, ai costi derivanti dal trasferimento della sua famiglia o alla perdita degli investimenti in capitale umano specifico¹⁰⁶ realizzati all'interno dell'azienda, come ad esempio, la conoscenza di una particolare tecnologia o di un sistema di controllo di gestione adottato da quella specifica impresa. Di conseguenza, sia il lavoratore anziano che il lavoratore sposato avranno minore propensione al turnover.

Bisogna inoltre aggiungere che generalmente i lavoratori più giovani, che hanno una maggiore tendenza alla mobilità, sono anche quelli più produttivi. Per questo motivo l'impresa, nel valutare la scelta dei propri lavoratori, dovrà tener conto di tutte queste caratteristiche che li contraddistinguono.

Utilizzando un esempio empirico, analizziamo quanto detto¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Vedi capitolo primo, la teoria del capitale umano.

¹⁰⁷ Tratto da: M. de Paola e V. Scoppa 2008.

Supponendo che la produttività del lavoratore sia Y e la probabilità che egli lasci l'impresa sia pari a q , ipotizziamo che entrambe decrescano al crescere dell'età anagrafica del lavoratore. In particolare, possiamo scrivere la produttività del lavoratore come: $Y = y(K - t)$, mentre la probabilità di lasciare l'impresa come $q = \frac{1}{t}$, dove K è la lunghezza della vita lavorativa dell'individuo e " t " è la sua età anagrafica, mentre " y " è un parametro che indica la reattività della produttività all'anzianità dei lavoratori.

Come possiamo vedere dalle due equazioni, all'aumentare di " t " si riduce la probabilità di turnover q e allo stesso modo si riduce la produttività del lavoratore K .

Sulla base di queste considerazioni, l'impresa sceglierà l'età dei propri lavoratori da assumere in modo tale da riuscire a massimizzare i propri profitti attesi, ovvero:

$$\Pi = y(K - t) - w - \frac{C_T}{t};$$

i profitti attesi dell'impresa sono dati dalla reattività della produttività rispetto all'anzianità del lavoratore, diminuita del salario pagato e dei costi di turnover " C_T ", decrescenti all'aumentare di t .

Se si deriva il profitto rispetto a " t " otteniamo la seguente condizione del primo ordine:

$$\frac{\partial \Pi}{\partial t} = -y + \frac{C_T}{t^2} = 0,$$

dalla quale si ottiene che per l'impresa è ottimale assumere lavoratori che abbiano un'età pari a¹⁰⁸:

$$t = \sqrt{\frac{C_T}{y}}.$$

Pertanto, sulla base dell'equazione trovata, l'età ottimale dei lavoratori, dal punto di vista dell'impresa, cresce al crescere dei costi di turnover e decresce al crescere del parametro y , ovvero della reattività o variazione della produttività all'anzianità dei lavoratori.

Vediamo meglio questo risultato ottenuto con un esempio numerico¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Riportiamo i calcoli relativi alla condizione di primo ordine: $-y + \frac{C_T}{t^2} = 0$

$$\frac{C_T}{t^2} = y;$$

$$\left(\frac{1}{C_T}\right) \frac{C_T}{t^2} = y \left(\frac{1}{C_T}\right);$$

$$\left(\frac{1}{t^2}\right)^{-1} = \left(\frac{y}{C_T}\right)^{-1};$$

$$t^2 = \frac{C_T}{y};$$

$$t = \sqrt{\frac{C_T}{y}}.$$

¹⁰⁹ Dati puramente casuali.

Se $C_T = 1500$ $y = 0,8$

$$t = \sqrt{\frac{1500}{0,8}} = 43 .$$

In questo caso all'impresa conviene selezionare lavoratori con una età media, che presentano una minore attitudine al turnover.

Se, invece, i costi di turnover diminuissero a $C_T = 500$, tenendo invariata la reattività della produttività, ovvero $y = 0,8$ il risultato sarebbe:

$$t = \sqrt{\frac{500}{0,8}} = 25 .$$

Riducendo i costi di turnover l'impresa avrebbe convenienza a selezionare lavoratori giovani e comunque dotati di elevata produttività.

Infine, se si riducesse y , da 0,8 a 0,4 tenendo costanti i costi di turnover, l'impresa avrebbe convenienza ad assumere lavoratori con un'età più elevata rispetto al caso precedente, in quanto:

$$t = \sqrt{\frac{500}{0,4}} = 35 .$$

In conclusione, si può sostenere che tanto maggiore sono i costi di turnover, tanto maggiore sarà la convenienza per l'impresa ad assumere lavoratori più anziani. Tuttavia, maggiore è la produttività dei lavoratori più giovani, maggiore sarà la propensione dell'impresa a selezionare tali individui.

Infine, vista la convenienza da parte delle imprese ad assumere lavoratori giovani oppure lavoratori anziani, vediamo ora, in modo particolare, come l'impresa può selezionare i lavoratori che hanno una bassa propensione al turnover e risparmiare, quindi, sui rilevanti costi connessi alla mobilità dei lavoratori.

Come già trattato nel capitolo secondo relativamente ai meccanismi di "screening", le imprese possono utilizzare uno schema di remunerazione crescente con l'anzianità di servizio, in base al quale nella fase iniziale del rapporto di lavoro viene stabilita una remunerazione più bassa, il cosiddetto contratto di prova, che può aumentare nel periodo successivo, se le aspettative sul candidato vengono confermate.

In questo modo, l'impresa attirerà lavoratori che hanno una minore propensione alla mobilità, in quanto anche se all'inizio della loro carriera ricevono un salario inferiore alla

produttività realizzata, nel corso del tempo otterranno un salario superiore alla loro produttività.

Pertanto, come visto precedentemente, questo contratto rappresenta un efficace meccanismo di selezione, in quanto i lavoratori ad alta mobilità non avranno interesse ad accettare l'occupazione presso l'impresa a queste condizioni contrattuali, poiché sarebbero penalizzati dai bassi livelli salariali iniziali, mentre coloro che sono consapevoli e desiderano restare a lungo presso l'impresa, in quanto hanno le capacità e competenze richieste, accettano di buon grado lo schema contrattuale proposto.

4.2 Conclusione

Con la recente introduzione della nuova disciplina sui licenziamenti si discute molto in ambito sindacale e tra i lavoratori in quanto una parte ritiene che la recente riforma renda molto più alta la probabilità di uscita del lavoratore dall'impresa e, di conseguenza, gli stessi lavoratori potrebbero non essere più incentivati ad impegnarsi per ottenere, dopo un certo numero di anni in azienda, un salario più elevato rispetto a quello iniziale, e, pertanto, offrire questa tipologia contrattuale ovvero una remunerazione crescente basata sull'anzianità di servizio potrebbe non essere più favorevole per il lavoratore. Inoltre, secondo lo scenario peggiore, l'azienda potrebbe essere maggiormente incentivata a licenziare il dipendente prima che si realizzi lo scatto di anzianità riducendo in tal modo l'indennità da corrispondere al lavoratore, calcolata, come visto, sulla base di 2 mensilità per ogni anno di lavoro presso l'azienda.

Tuttavia, bisogna aggiungere che in Italia il profilo salariale è strettamente crescente con l'anzianità di servizio, ovvero a parità di mansione e posizione, un lavoratore neo – assunto guadagna nettamente meno di un lavoratore che ha maturato diversi anni di anzianità di servizio presso l'azienda.

Pertanto, un'altra corrente di pensiero, alla luce di quanto disposto dalla riforma del lavoro Jobs Act, che ha previsto i nuovi contratti a tempo indeterminato a tutele crescenti, ritiene invece che i lavoratori preferiranno maggiormente rimanere in azienda al fine di accumulare anni di anzianità per tutelarsi da un possibile licenziamento, in quanto i costi che l'azienda dovrà sopportare per i licenziamenti saranno maggiori e commisurati agli anni di anzianità.

Di conseguenza, l'offerta di una retribuzione crescente con l'anzianità di servizio non servirà più come meccanismo di selezione dei lavoratori desiderati, in quanto nessuno avrà convenienza ad andarsene dall'azienda e si assisterà ad una riduzione della mobilità, anche se altre teorie affermano che con i contratti a tutele crescenti, soprattutto per i neo assunti, le condizioni di lavoro diventeranno più precarie.

Dal lato dell'impresa, invece, come visto nel corso della trattazione, la normativa è volta a favorire il datore di lavoro che assume con i nuovi contratti a tempo indeterminato a tutele crescenti.

A tal riguardo sono state riportate alcune analisi empiriche che hanno dimostrato il caso in cui un'impresa abbia convenienza a licenziare un lavoratore con anzianità elevata, tenuto conto sia del risarcimento spettante al lavoratore, in caso di illegittimità del licenziamento, sia dei costi di turnover necessari per sostituirlo con un giovane privo di anzianità di servizio e di esperienza lavorativa.

Le analisi hanno concluso che l'impresa ha convenienza a tale politica di gestione del personale quando il differenziale salariale dei due lavoratori è circa del 10%, percentuale che può diminuire se la produttività del lavoratore giovane è maggiore rispetto a quella del lavoratore anziano. In questo modo l'azienda potrebbe ottenere una produttività maggiore e quindi profitti più elevati, risultanti dal salario più basso riconosciuto al giovane lavoratore, rispetto al salario precedentemente versato al lavoratore anziano licenziato e dai vantaggi in termini di benefici fiscali quali quelli di non essere assoggettata all'imposizione IRPEF e dei differenti contributi previdenziali che l'impresa può beneficiare licenziando il lavoratore con la nuova disciplina.

Questa analisi, tuttavia, non è esente da critiche, anche con riguardo al problema discriminatorio.

Alla luce di quanto discusso, possiamo, infine, concludere che la gestione delle risorse umane è diventata negli anni un fattore sempre più importante e strategico da valutare in coerenza con la strategia aziendale, pertanto, in un contesto caratterizzato da asimmetrie informative come quello del mercato del lavoro, una attività di selezione sviluppata in modo ottimale attraverso i vari strumenti a disposizione dell'azienda, permette a quest'ultima di massimizzare il risultato finale.

Infine, con la recente riforma del lavoro abbiamo visto diverse teorie che da un lato evidenziano come le condizioni dei lavoratori diventino più precarie, mentre aumentano i vantaggi per le aziende, che sono però incentivate ad assumere un maggior numero di lavoratori.

Vedremo nei prossimi anni se questa soluzione è la più efficace per garantire un'efficiente gestione del personale e favorire l'occupazione futura nel nostro Paese.

BIBLIOGRAFIA

Argentero P., "L'intervista di selezione", Franco Angeli, Milano 1998.

Auteri E., "Management delle risorse umane", Guerini e Associati, Milano, 2004.

Backes-Gellner U., "Personnel Economics: An Economic Approach to Human Resource Management, 2004.

Baird, Lloyd and Meshoulam, "Managing two fits of strategic human resource management" Academy of Management Review, 1988, pp. 116-128.

Baron J. M., D. M. Kreps, "Strategic human resources: frameworks for general managers", New York, John Wiley and Sons, 1999.

Brucchi Luchino, "Manuale di economia del lavoro", Il Mulino, 2001.

Costa G. "Economia e direzione delle risorse umane", UTET, Torino, 1997.

Costa G., M. Gianecchini, "Risorse umane. Persone, relazioni e valore", ed: McGraw-Hill, 2009.

Degli Uberti G., "La selezione del personale, Reclutare, intervistare e valutare", Scuola di Paolo Alto, Srl, Milano, 1996.

Dello Russo e Pilati, "Valori e identità di gruppo. La storia della Direzione del Personale", ed. FrancoAngeli, 2008.

De Paola M. e Scoppa V., "Economia del Personale, selezione, formazione, incentivi", Carocci, 2008.

Gabrielli G., "People management, teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone", FrancoAngeli, 2010.

Gandolfi G., "Il processo di selezione", FrancoAngeli, Milano, 2003.

Giannini M., "Le risorse umane come fattore strategico e organizzativo", ed. Giappichelli, 2003.

Invernizzi G. (a cura di), "Le strategie competitive", 2013.

Lazear, E.P., "Personnel Economics for managers". New York, 1998.

Levati W., M.G. Mariani, "Assessment center", Carocci, Roma, 2004.

Martone A. (a cura di), contributivi Corno R., Iacci P., Minelli E., "La selezione del personale, nuovi strumenti", ed. Guerrini e Associati, 2002.

Milgrom P., Roberts J. "Economia, organizzazione e Management", Il Mulino, ed in due volumi, 2005.

Pfeffer Jeffrey: "The Human Equation: Building Profits by Putting People First", Harvard Business School Press, 1998.

Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, " A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", 2005.

Schmidtke C, Backes-Gellner, Uschi , "Betriebliche Strategien gegen Fachkräftemangel", 2002.

Schuler R.S. and Jackson S. E. (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", The Academy of Management Executive, I, 3, pp. 207-210.

Solari L., " La Gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone", ed. Carocci, 2004.

Trentini G. (a cura di), "Manuale del colloquio e dell'intervista", Utet, Torino, 1995.

Zerilli A. (a cura di), "Reclutamento e selezione e accoglimento del personale", FrancoAngeli, 1967.

SITOGRAFIA

www.accenturehrservices.it

www.accenture.com

www.altalex.com

www.caosmanagement.it

www.cercaaffari.blogspot.it

www.cliclavoro.gov.it (sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali)

www.di-elle.it

www.guidafisco.it

www.hr-link.it

www.ipsoa.it

www.job.fanpage.it

www.lavoro.gov.it

www.nowmedia.it (sito Adecco)

www.pensionioggi.it

www.pmi.it

www.risorseumanehr.com

www.specchioeconomico.com

RINGRAZIAMENTI

Eccoci giunti alla fine di questo mio secondo percorso di studi, tranquilli è l'ultimo, poi mi metto a lavorare, promesso!

Desidero innanzitutto ringraziare il mio Relatore, il professor Nicola Meccheri per avermi seguito nella stesura della mia tesi e il professor Luca Spataro nel ruolo di Contro Relatore.

Inoltre, vorrei ringraziare tutti coloro che mi sono stati vicino e mi hanno aiutato nella stesura della mia tesi. In primo luogo vorrei ringraziare il mio Papu che ancora una volta ha intrapreso questo viaggio con me, molto più lungo e intenso del precedente. Il mio papà, a cui voglio molto bene, mi ha sempre sostenuto, corretto le virgole che non si capisce mai perché spuntavano sempre nei punti più disparati nel testo e mi ha incoraggiato quando non ne vedevo la fine.

In secondo luogo ringrazio il mio ragazzo Luca Mallegni che mi ha sopportato per tutto questo tempo dandomi buoni consigli su come stendere tutte le informazioni che raccoglievo e su come presentare la tesi, infondendomi, attraverso i suoi abbracci e il suo amore, tutta l'energia di cui avevo bisogno quando mi sentivo triste e scoraggiata. Grazie amore mio per tenere tanto a me.

Ringrazio inoltre, la Mutti e mio fratello Emanuele ai quali voglio tanto bene per avermi sostenuto e incalzato a muovermi nel concludere questo mio percorso scolastico.

Ancora, non so cosa avrei fatto e cosa farei se non avessi i miei amici toscani, Raffaele De Carlo, Andrea Bemi, Alice Meniconi, Luca Mercatanti, Greta Casula, Andrea Giovannoni, Miriam Pezzini, Dianora Viviano e Luca Villani che, oltre a supportarmi e sopportarmi nel redigere la tesi, mi fanno passare fantastici momenti insieme e non mi fanno sentire la lontananza da casa; grazie di cuore ragazzi.

Un ringraziamento va anche a tutti i miei amici del mare con i quali sono cresciuta che, anche se la distanza e gli impegni non permettono di vederci spesso, siamo sempre uniti e pronti a sostenerci a vicenda.

Da ultimo, ma non meno importante, ringrazio la mia amica e socia Laura Spinella che, anche se lontana, mi è vicina e mi incoraggia con buoni consigli.

Concludo i miei ringraziamenti rivolgendomi a tutte le persone che con i loro suggerimenti, consigli e indicazioni e sostegno morale, mi hanno aiutato nella stesura di questo elaborato. Spero che questo traguardo da me raggiunto possa essere l'inizio di uno splendido avvenire professionale pieno di gioia e di soddisfazioni da condividere, ancora una volta, con tutti voi.